



MAESTRIA EN MERCADEO PROMOCIÓN 16

SEMINARIO DE GRADO II

Plan Padrinos

PROFESORES

Andrés Ortega

Carlos Bello

ESTUDIANTES

Andrés David Larrota Díaz

Andrea Guillen Guevara

Entregable Plan Padrinos

*Consultoría Empresarial, Divisiones P&P. Análisis de Entorno, Estudio de mercado y
Propuestas de mejora para aportar a la competitividad de las MiPymes colombianas.*

Agosto de 2019

Tabla de Contenido

Capítulo 1: Diagnóstico	1
a. Diagnóstico del entorno	1
i. Características del sector.....	1
1. Características del mercado:	6
2. Sectores conexos:	9
3. Diagnóstico sectorial digital.....	13
4. Gremios mobiliarios.....	21
ii. Tendencias de mercado.....	22
5. Consumidor consciente	23
iii. Atractivo del mercado:	39
6. Análisis de Porter	39
iv. Participación relativa mercado BCG:.....	47
7. Análisis BCG	47
v. Estudio de clientes, competencia directa e intermediarios.	53
8. Clientes.....	53
9. Puntos de venta de competidores	67
10. Intermediarios	75
vi. Matriz del perfil competitivo MPC:.....	84
vii. Matriz QFD	91
viii. Comparativo entre los atributos de productos existentes en el sector y los de la compañía.....	94
ix. Análisis de niveles de precios	99
11. Fijación de precios del mercado.....	99

x.	Conclusiones del Análisis de Entorno	107
b.	Diagnóstico interno y matrices	109
i.	Análisis de las cuatro áreas que componen el diamante de competitividad 109	
ii.	Análisis de las sub áreas de mercadeo	120
iii.	MATRIZ DOFA:	128
2.	Plan de marketing.....	129
1.	Posicionamiento.....	136
1.1.	Objetivo:.....	136
1.2.	Estrategia:.....	136
1.3.	Plan de acción	136
2.	Estrategia de Ventas:	167
2.1	Objetivos Primarios:.....	167
2.2	Objetivos Secundarios:.....	168
3.	Estrategia de Participación de Mercado:.....	170
4.	Estrategia de Rentabilidad:	174
5.	Estrategia canales de distribución 2025.....	175
6.	Estrategias de mejoramiento de las áreas crítica.....	185
6.1	Conocimiento del mercado	185
6.2	Producto Servicio	186
6.3	Servicio al cliente.....	186
6.4	Precio.....	187
6.5	Consumidor y clientes.....	188
6.6	Comunicaciones	188
6.7	Canales de distribución	188

6.8	Estructura formalización del área de mercadeo	188
6.9	Marca.....	189
6.10	Gestión comercial y ventas	189
7.	Estrategia de Precio	190
3.	Plan Comercial.....	209
3.1	Estrategias comerciales por canal	209
3.1.1	Canal directo / sala de venta.....	209
3.1.2	Mayoristas.....	215
	Plan de acción	215
3.1.3	Distribuidores.....	217
3.1.4	Canal de Exportación:	218
3.1.5	Representantes regionales de venta.....	219
3.2	Presupuesto general de ventas	226
3.3	Tablero de control:.....	236
3.4	Plan de incentivo comercial:	236
3.5	Cronograma de actividades:.....	240

Lista de Tablas

Tabla 1 Tamaño de mercado	1
Tabla 2 Análisis de mercado	2
Tabla 3 Ventas del mercado relativo	6
Tabla 4 Tamaño del mercado	7
Tabla 5 Indicadores benchmark construcción de edificios no residenciales	10
Tabla 6 Análisis de sectores	11
Tabla 7 Tasa de crecimiento sectores construcción y mobiliario	12
Tabla 8 Consolidado redes sociales de competidores	18
Tabla 9 Mapa micro y macro tendencias industria de mobiliario	23
Tabla 10 Poder de negociación de los clientes	40
Tabla 11 Poder de negociación de proveedores	40
Tabla 12 Competidores entrantes	42
Tabla 13 Productos sustitutos	43
Tabla 14 Rivalidad de competidores	44
Tabla 15 Resultados análisis de Porter	45
Tabla 16 Tamaño ventas anuales	48
Tabla 17 Participación relativa	48
Tabla 18 Crecimiento relativo de mercado	48
Tabla 19 Consulta de frecuencia entrevista a profundidad	60
Tabla 20 Modalidad de distribución	77
Tabla 21 Factores clave de éxito	87
Tabla 22 Matriz QFD	94
Tabla 23 Matriz QFD Competidores	96
Tabla 24 Precios de productos empresas competidoras	104
Tabla 25 Matriz de precios desde el mercadeo: Silla ejecutiva	105
Tabla 26 Calificación ponderada Divisiones P&P	105
Tabla 27 Matriz de precios desde el mercadeo: Isla de trabajo 4 puestos	106
Tabla 28 Calificación ponderada Divisiones P&P Isla de 4 puestos	106
Tabla 29 Valoración Área Innovación Divisiones P&P	110
Tabla 30 Valoración área Mercadeo y Ventas Divisiones P&P	113

Tabla 31 Valoración área Dirección Estratégica Divisiones P&P	117
Tabla 32 Valoración área de Producción y Servicios Divisiones P&P	120
Tabla 33 Canales oficiales peticiones, quejas y reclamos.....	123
Tabla 34 Matriz MIME	127
Tabla 35 Matriz DOFA	128
Tabla 36 Estrategia de marketing digital.....	158
Tabla 37 Objetivos de awareness	160
Tabla 38 Modelo evolución market share 2025	173
Tabla 39 Plan de capacitación comercial	184
Tabla 40 Módulos de capacitación.....	185
Tabla 41 Modelo de costo unitario.....	197
Tabla 42 Tabla discriminación de costos por unidad (ejercicio ficticio)	198
Tabla 43 Matriz de perfil competitivo.....	200
Tabla 44 Matriz de precio y producto principales competidores	202
Tabla 45 Matriz precios desde el mercadeo	206
Tabla 46 Ponderación de atributos Divisiones P&P	208
Tabla 47 Comisiones por venta canal directo	216
Tabla 48 Comisiones por venta Distribuidores	218
Tabla 49 Comisiones por venta Exportación	219
Tabla 50 Zonas de distribuidores	220
Tabla 51 Metas comerciales anuales.....	223
Tabla 52 Distribución de ventas por año.....	226
Tabla 53 Participación de ventas por canal.....	226
Tabla 54 Precio promedio de venta.....	227
Tabla 55 Proyección de crecimiento de ventas por canal	228
Tabla 56 Proyección de ventas a 5 años.....	230
Tabla 57 Evolución de ventas en unidades	230
Tabla 58 Objetivos de ventas 2020	231
Tabla 59 Estados Financieros 2020.....	232
Tabla 60 Plan de incentivos	239

Lista de Figuras

Figura 1 Relación entre el número de empresas y el porcentaje de ventas.	2
Figura 2 Relación número de empresas versus el índice de precios al consumidor.....	3
Figura 3 Relación número de empresas versus el índice de precios al productor.	4
Figura 4 Tasa de crecimiento del sector versus índice de precios al consumidor.....	4
Figura 5 PIB versus tasa de crecimiento del sector.....	5
Figura 6 Número de empresas versus PIB	5
Figura 7 Ventas anuales por competidores directos	8
Figuras 8 Participación relativa del mercado	9
Figura 9 Número de empresas del sector	11
Figura 10 Tasa de crecimiento del sector.....	12
Figura 11 Tendencias búsquedas de mobiliario Google Trends	14
Figura 12 Ciudades de búsqueda.....	14
Figura 13 Ranking mundial competidores	19
Figura 14 Audiencia página web competidores	19
Figura 15 Engament de competidores.....	20
Figura 16 Direccionamiento del tráfico de competidores	21
Figura 17 Calificación análisis de Porter	46
Figura 18 Matriz BCG	49
Figura 19 Gráfico de Nube.....	61
Figura 20 Gráfico de comparación.....	62
Figuras 21 Mapa Jerárquico	66
Figuras 22 Estructura de canales de intermediarios.....	76
Figura 23 Puntos de venta HomeCenter.....	82
Figuras 24 Perspectivas de la definición de precios.....	100
Figuras 25 Mapa diamante de competitividad	109
Figura 26 Valoración Sub áreas de Mercadeo	121
Figuras 27 Organigrama Divisiones P&P	132
Figuras 28 Organigrama líneas de trabajo.....	133
Figuras 29 Factores determinantes de la ventaja competitiva	135
Figuras 30 Tipos de comunicación.....	137

Figuras 31 Líneas de negocio Divisiones P&P	138
Figuras 32 Estrategia de comunicación AIDA.....	146
Figuras 33 Propósito, mensaje y tono	147
Figura 34 Identidad de marca.....	150
Figuras 35 Plan de acción comunicación	152
Figuras 36 Funnel de posicionamiento.....	159
Figuras 37 Plan de acción digital	161
Figuras 38 Tono y mensaje digital	162
Figuras 39 Canales de comunicación.....	163
Figura 40 Market Share 2019.....	172
Figuras 41 Market share 2025.....	174
Figuras 42 Canales de distribución Divisiones P&P.....	176
Figuras 43 Estructura de capacitación comercial	184
Figuras 44 Matriz valor vs precio	193
Figuras 45 Distribución Zonas Divisiones P&P	221
Figura 46 Punto de equilibrio por unidades de venta.....	234
Figuras 47 Proyección de unidades de venta mensual	234
Figuras 48 Proyección de ventas monetarias mensual	235
Figuras 49 Proyección ventas por unidad de negocios.....	235
Figuras 50 Proyección porcentual de ventas por unidad de negocio.....	235
Figuras 51 Distribución presupuesto comercial y marketing	240

Capítulo 1: Diagnóstico

a. Diagnóstico del entorno

i. Características del sector

1.1 Tamaño del Sector:

La empresa Divisiones P&P se encuentra en el mercado de fabricación de muebles y artículos relacionados. Este mercado cuenta con las siguientes características. (Fabricación de Muebles y Productos Relacionados (337).

Tabla 1 Tamaño de mercado

	2018	2017	2016	2015	2014
Tamaño					
Ventas	2.740.556,50	2.541.160,00	2.636.017,25	2.342.794,00	2.439.555,75
Activos	3.029.021,25	2.863.912,50	2.838.964,75	2.571.002,25	2.271.549,00
Utilidad	80.222,05	47.427,19	79.121,78	53.497,98	71.464,02
Patrimonio	1.369.159,13	1.369.577,00	1.362.832,00	1.239.471,63	1.171.571,75

*Datos en millones de COP. Obtenido (EMIS- Emerging Markets, 2019b)

Como se evidencia, este mercado tiene un volumen de ventas de más de 2.7 billones de pesos y en total se tienen instalados una capacidad de activos que puede llegar a los 3 billones de pesos y presenta una utilidad de casi cien mil millones de pesos, por lo que, si bien no es uno de los mercados más grandes que jalonan la economía del país, es un mercado que tiene un tamaño considerable tomando en cuenta el número de empresas que hacen parte del mismo.

En esta sección se hizo un análisis detallado del mercado teniendo en cuenta los aspectos macroeconómicos nacionales que permiten identificar el estado de madurez del mercado. Para ello, se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 2 Análisis de mercado

Año	# Empresas	IPC	PIB	IPP	Sector
2014	323	3,66%	5,70%	4,42%	10,37%
2015	356	6,77%	2,60%	8,12%	-3,97%
2016	570	5,75%	2,40%	9,14%	12,52%
2017	570	4,09%	1,20%	0,73%	-3,60%
2018	432	3,18%	2,00%	4,38%	7,85%
2019		3,25%	2,80%	5,15%	

A partir de esta gráfica obtuvimos las siguientes relaciones:

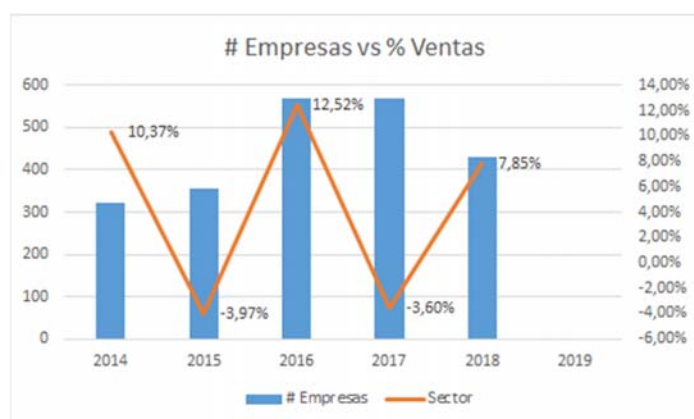


Figura 1 Relación entre el número de empresas y el porcentaje de ventas.

Fuente: Datos obtenidos de (EMIS- Emerging Markets, n.d.)

El número de empresas no presenta una relación directa con el tamaño de las ventas, es decir la cantidad de empresas que ingresen al sector no afectan el porcentaje de ventas del mismo, ya que esto es controlado por los competidores grandes que tiene antigüedad en el mercado.

Sin embargo, cuando el sector ha decrecido en ventas, si ha impactado directamente el año posterior el número de empresas que sigue en el mercado.

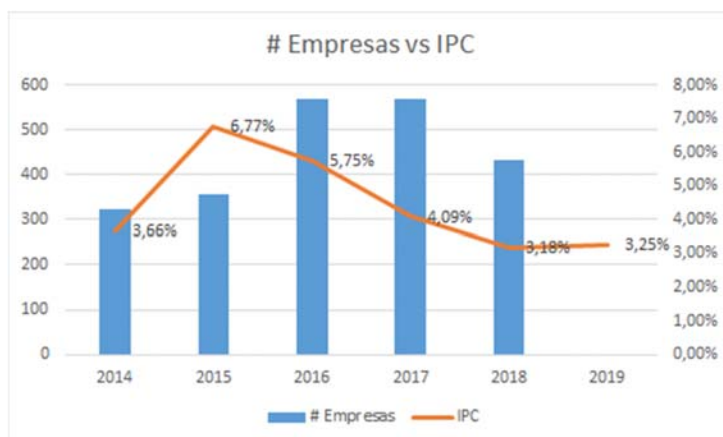


Figura 2 Relación número de empresas versus el índice de precios al consumidor.

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (Precios, 2019)

En este gráfico se puede identificar cómo el índice de precios al consumidor tiene una afectación indirecta en el número de empresas que componen el sector. Esto debido a que, en este mercado la mayoría de las empresas son B2B por lo que la afectación de los precios al consumidor final no impacta directamente el modelo de negocio de muchas de empresas.

Como se evidencia en el gráfico, cuando ha aumentado el IPC el impacto en el número de empresas se muestra también al alza, pero un año después, de igual forma cuando el IPC disminuye, se siente en los años posteriores el impacto.

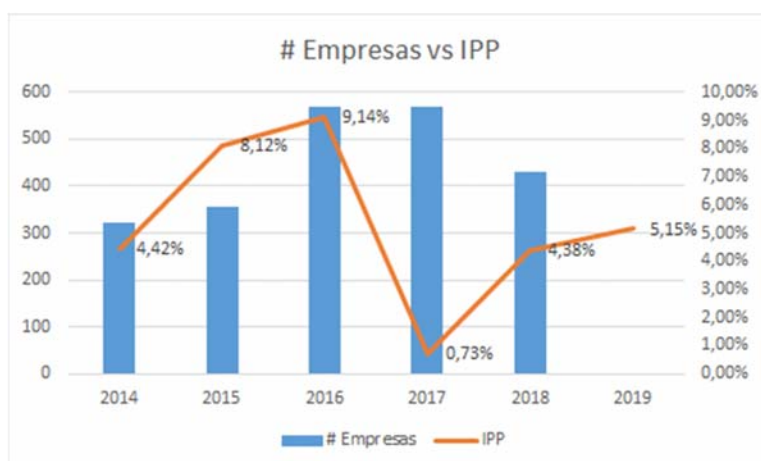


Figura 3 Relación número de empresas versus el índice de precios al productor.

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (Republica, n.d.)

El número de empresas no tiene una relación directa con el índice de precios al productor. Sin embargo, cuando se analiza el comportamiento del índice con respecto a la tasa de crecimiento si se evidencia una relación mucho más directa, lo que indica que este mercado es propenso a las variaciones del índice de precios al productor, ya que estas empresas se abastecen de materia prima nacional como internacional

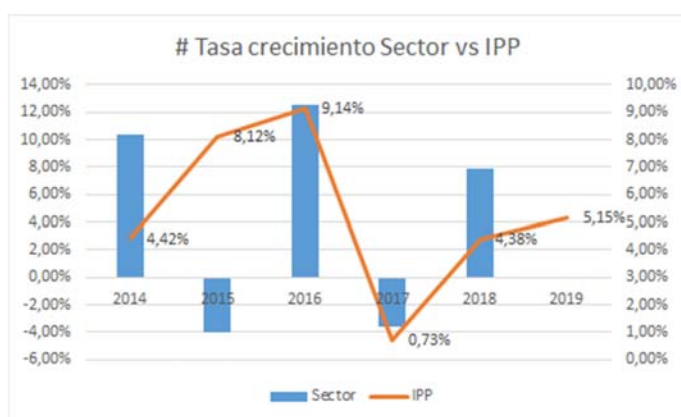


Figura 4 Tasa de crecimiento del sector versus índice de precios al consumidor

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (Republica, n.d.)

De igual forma, uno de los indicadores más relevantes para el análisis macroeconómico del sector es el producto interno bruto (PIB), el cual muestra que cuando crece o decrece no afecta directamente la tasa de crecimiento del mercado y en menor relación con el número de empresas que componen el sector. Esto debido a que este mercado no es un mercado que jalone la economía nacional. Caso distinto a sectores como la construcción, el agro, industria, entre otros que tienen una participación relativa mucho más grande para la nación y que la afectan de una manera más directa.

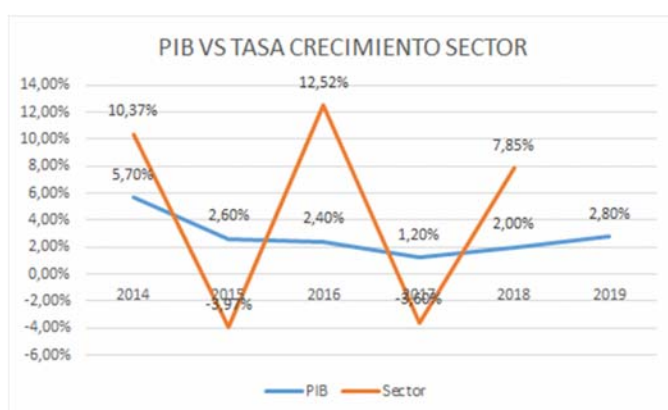


Figura 5 PIB versus tasa de crecimiento del sector

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (DANE, 2019)

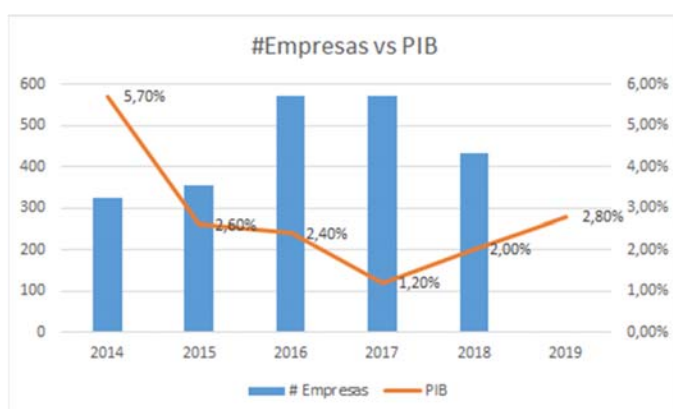


Figura 6 Número de empresas versus PIB

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (DANE, 2019)

1. Características del mercado:

Para averiguar si el mercado presenta niveles de saturación es necesario entender los tipos de clientes que atiende. Puntualmente el sector de fabricación de mobiliario atiende clientes corporativos, institucionales, así como clientes finales o naturales (B2B y B2C). Sin embargo, el mercado directo que atiende Divisiones P&P es un mercado institucional y corporativo, donde atiende, entre otros los siguientes clientes:

- Instituciones Oficiales Gubernamentales.
- Instituciones Educativas.
- Sector Empresarial General
- Sector HORECA.

Divisiones P&P se enfoca principalmente en Bogotá, por lo que hacemos una aproximación del mercado relativo enfocándonos en todas estas características, identificando competidores directos, a partir de lo cual obtuvimos los siguientes datos:

Tabla 3 Ventas del mercado relativo

AÑO	VENTAS					% Participación Relativa de mercado	Nivel de crecimiento
	2014	2015	2016	2017	2018		
Arcoeffecto	\$ 3.903	\$ 2.229	\$ 4.069	\$ 3.336	\$ 4.093	4,07%	23%
Flaminio Angulo y Cia LTDA	\$ 3.174	\$ 2.699	\$ 2.474	\$ 2.239	\$ 3.197	3,18%	43%
Scanform SAS	\$ 7.869	\$ 8.258	\$ 14.904	\$ 10.784	\$ 11.529	11,45%	7%
Dotaescol Ltda	\$ 9.072	\$ 4.070	\$ 5.108	\$ 5.109	\$ 11.333	11,26%	122%
Industrias Cruz Hermanos S.A.	\$ 25.579	\$ 27.422	\$ 33.588	\$ 28.761	\$ 25.180	25,01%	-12%
Inversiones Guerfor S.A.	\$ 32.143	\$ 22.299	\$ 25.807	\$ 20.858	\$ 24.550	24,39%	18%
Ducon S.A.S.	\$ 24.863	\$ 26.637	\$ 26.859	\$ 22.267	\$ 20.178	20,04%	-9%
Divisiones PyP	\$ 1.244	\$ 2.646	\$ 1.639	\$ 1.742	\$ 612	0,61%	-65%
8	\$ 107.847	\$ 96.260	\$ 114.448	\$ 95.096	\$ 100.672	100%	15,65%

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (EMIS- Emerging Markets, 2019a)

Analizamos los principales 7 competidores que tienen un portafolio similar de productos, así como una operación en las mismas ciudades que Divisiones P&P. Cuando hicimos el análisis respectivo obtuvimos que el tamaño de mercado relativo del mercado es de \$100.672.000.000 COP, lo cual representa cerca de un 4% del tamaño del mercado total, tal como lo evidencia la siguiente tabla.

Tabla 4 Tamaño del mercado

Tamaño Relativo del Mercado	\$ 100.672
Tamaño Total del Mercado	\$ 2.740.557
% Representación	4%

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (EMIS- Emerging Markets, n.d.)

Acá se evidencia que la representación del mercado relativo es de un 4% y que, de este porcentaje, Divisiones P&P tiene una participación de mercado de 0,23%. Esto muestra en consecuencia, que la empresa Divisiones P&P tiene una participación muy mínima en este mercado.

A continuación, los datos de venta anual de los principales 7 competidores directos, así como su participación relativa de mercado.

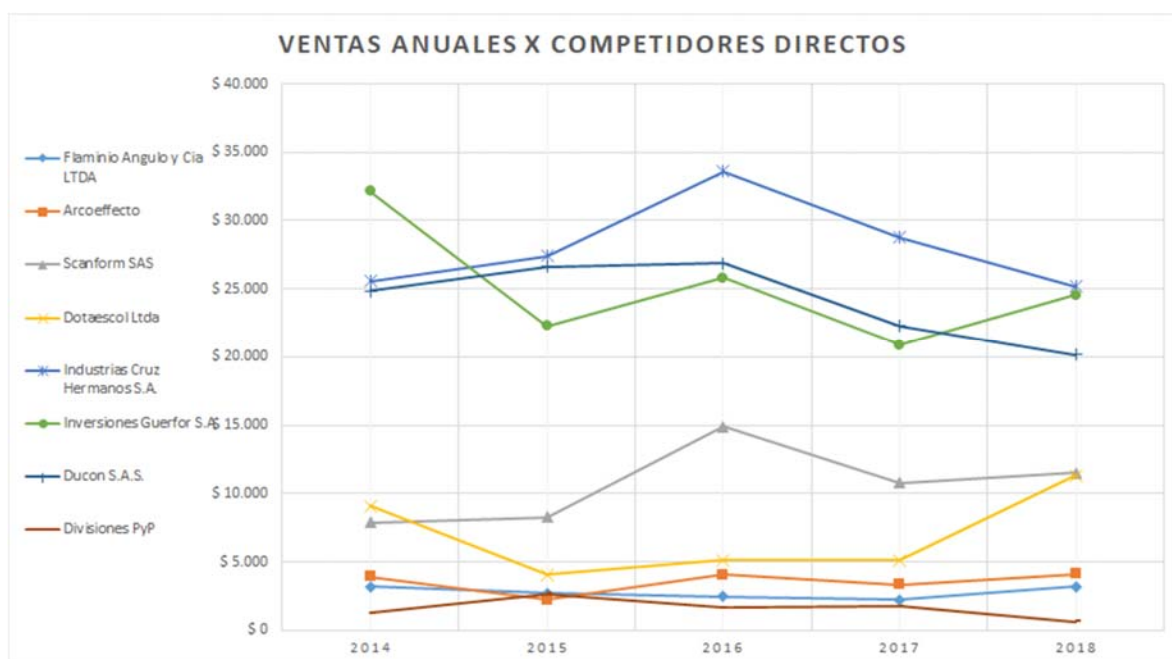
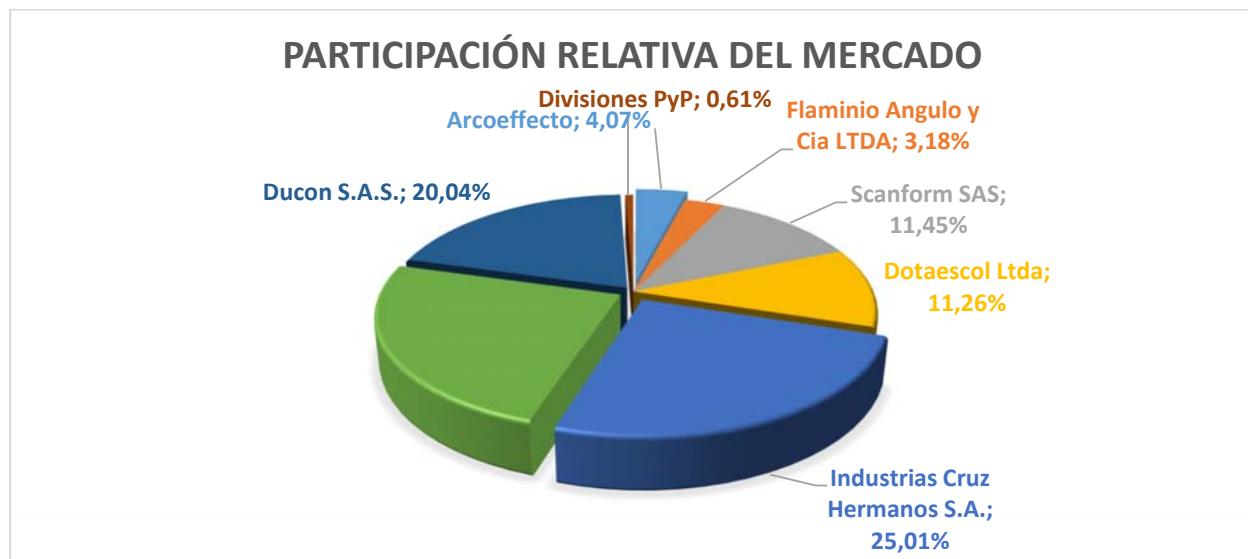


Figura 7 Ventas anuales por competidores directos

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (EMIS- Emerging Markets, 2019a)

En los años 2014 a 2017 Divisiones P&P tuvo un comportamiento constante en ventas, aun cuando tenían una décima parte o menos de ventas que los principales competidores (Industrias Cruz, Inversiones Guerfor, Ducon SAS). Sus competidores más directos, por tamaño en ventas son Flamingo Angulo, Arcoeffecto y Dotaescol. A pesar de esto, en el año 2018 Divisiones P&P fue el que menos vendió entre todos.

A continuación, la participación relativa de mercado para las empresas analizadas.



Figuras 8 Participación relativa del mercado

Obtenido de (EMIS- Emerging Markets, 2019a)

2. Sectores conexos:

Para entender el comportamiento del mercado conviene analizar el mercado de sectores conexos al de fabricación de muebles, en cuyo caso, para el sector analizado, uno de los sectores más relevantes o con mayor relación directa es el sector de la construcción, ya que de este sector dependen que haya más espacios por amoblar.

En la proyección del 3,5% del PIB de 2019 hay buenas expectativas del sector constructor y en materia de inversión en este sector, se proyecta un crecimiento entre el 4,5% y 5%. Por lo que se proyecta que la construcción podría retomar el papel de liderazgo que la caracterizó antes del periodo de recesión vivido desde el 2015.

A partir de este análisis identificamos los siguientes datos del sector de construcción, específicamente del sector de construcción de edificios no residenciales, ya que son estos donde operan los clientes estratégicos para el sector al que pertenece Divisiones P&P.

Tabla 5 Indicadores benchmark construcción de edificios no residenciales



EMIS Benchmark Principales Indicadores: Construcción de Edificios No Residenciales (2362)

* All Figures except for employees and ratios in Millones COP using Suma values. Growth indicators are calculated based on figures in local currency.

Año	2018	2017	2016	2015	2014
Empresas en industria	671	841	817	598	551
Tamaño	2018	2017	2016	2015	2014
Ventas	5.939.402,50	6.098.755,50	6.328.627,50	6.236.171,00	5.196.981,50
Activos	16.865.592,00	16.251.223,00	15.832.727,00	13.564.588,00	11.412.025,00
Utilidad	452.732,66	637.919,06	451.104,41	433.333,78	335.888,09
Patrimonio	7.053.584,00	6.794.526,50	6.594.794,50	5.690.366,50	4.897.536,00

Obtenido de (EMIS- Emerging Markets, n.d.)

En este caso, se puede evidenciar, que el sector de construcción de edificios no residenciales, es casi 3 veces el tamaño del mercado de fabricación de muebles y mobiliario, lo cual es bueno pues este mercado se nutre del sector de la construcción de edificios, y si es más grande quiere decir que hay oportunidades de mercado y aún no está completamente saturado. (Si bien el mercado se encuentra en un estado de madurez).

Para evidenciar la relación entre estos sectores se realizó el siguiente análisis.

Tabla 6 Análisis de sectores

Año	# Empresas Construcción	# Empresas Sector
2014	551	323
2015	598	356
2016	817	570
2017	841	570
2018	671	432
2019		

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (EMIS- Emerging Markets, n.d.)

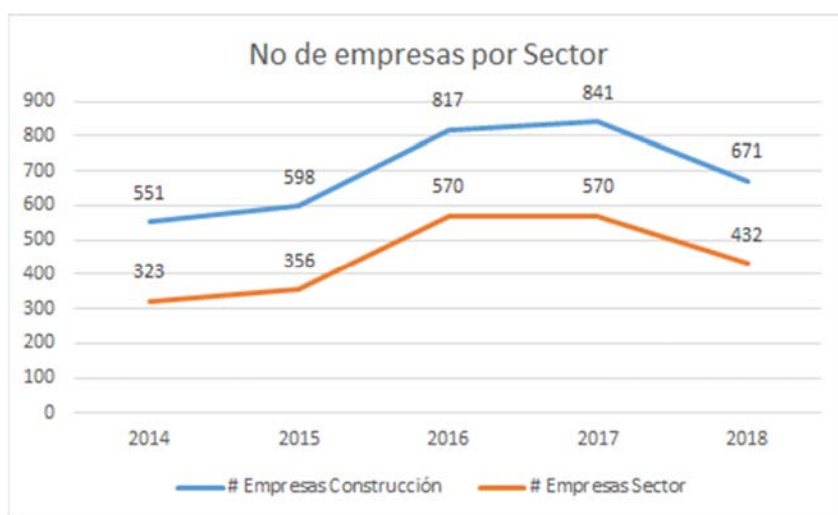


Figura 9 Número de empresas del sector

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (EMIS- Emerging Markets, n.d.)

Acá se evidencia claramente, cómo la tasa de crecimiento de empresas en este sector es proporcional al sector de la construcción, de manera que este último jalona el sector de fabricación de muebles e incide de manera directa en el número de empresas que pueden ir apareciendo en este mercado. Sin embargo, muestra también cómo el sector de la construcción puede afectar no solo la economía nacional sino también el crecimiento de las empresas del sector de fabricación de muebles.

En el siguiente análisis se observa la tasa de crecimiento de los dos sectores, donde se evidencia que el sector de construcción ha sufrido una desaceleración que ha impactado el sector, aunque no de manera tan directa, ya que a pesar de que el sector de la construcción ha sufrido una desaceleración constante entre 2014 y 2017, la dinámica del sector de fabricación de muebles ha tenido una variación un poco diferente, aunque también ligada al comportamiento y crecimiento del sector.

Tabla 7 Tasa de crecimiento sectores construcción y mobiliario

Año	Sector Construcción	Sector Mobiliario
2014	27%	10,37%
2015	20%	-3,97%
2016	1%	12,52%
2017	-4%	-3,60%
2018	-3%	7,85%
2019		

Elaboración Propia con fuentes obtenidas de (EMIS- Emerging Markets, 2019b)

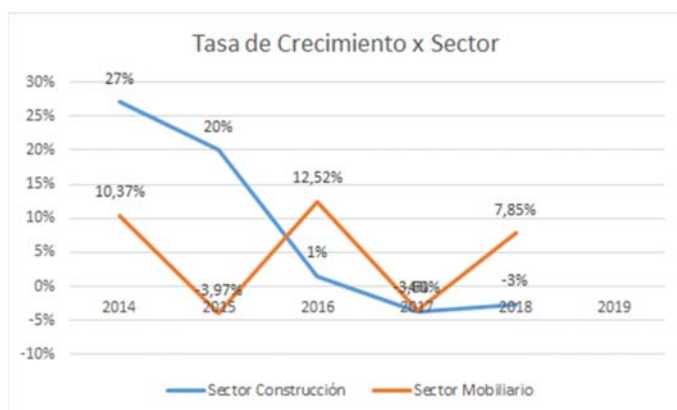


Figura 10 Tasa de crecimiento del sector

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (EMIS- Emerging Markets, n.d.)

Con esto se concluye el análisis del sector y su relación con datos económicos, financieros y conexos con sectores que modifican el comportamiento del mercado.

3. Diagnóstico sectorial digital

Lo digital está revolucionando a todos los sectores y el del mueble no es la excepción. Hasta en sectores tan específicos como este se está perdiendo el miedo a la web y se ve a esta como un elemento imprescindible para aportar valor al consumidor, pero también para diferenciarse de la competencia y ofrecer al público una alternativa de compra en la que el proceso se puede llevar a cabo completamente online.

El webrooming es la tendencia digital utilizada por las empresas más fuertes del sector, esto es incluir la mayor cantidad de información de su catálogo, imágenes y referencias de productos para que los consumidores sepan lo que van a encontrar antes de acudir a la tienda física a hacer la compra final. (Lambda3, 2018)

Se realizó una búsqueda de tendencias por Google Trends en el que se ve claramente las tendencias de búsqueda de los últimos 12 meses para tener una idea clara de los términos de búsqueda e intereses de los consumidores de muebles.

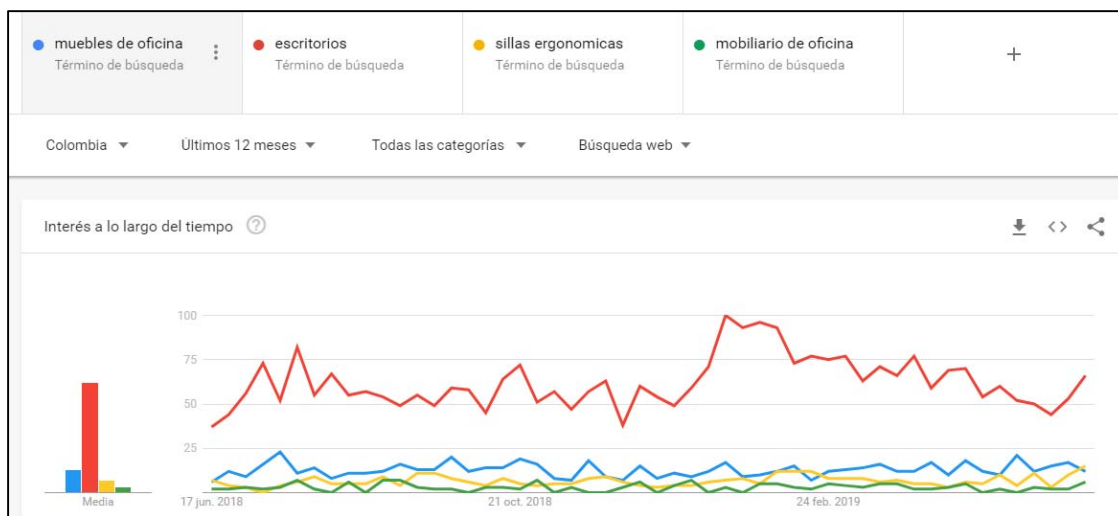


Figura 11 Tendencias búsquedas de mobiliario Google Trends

Fuente: obtenido de (Google Trends, 2019)

Dentro de la información relevante de búsqueda podemos concluir que las búsquedas de “escritorios” son las más altas con un 74% en Bogotá, seguido de muebles de oficina y sillas ergonómicas. Estas búsquedas nos dan una clara tendencia de cuáles podrían ser las palabras claves que se pueden incorporar en el plan de pauta y optimización de página web.



Figura 12 Ciudades de búsqueda

Obtenido de (Google Trends, 2019)

A continuación, se detalla el panorama digital de los principales competidores de Divisiones P&P, se hace una recopilación general de los canales digitales con los que cuentan, así como el tráfico orgánico y pago actual.

Divisiones P&P

La empresa cuenta con una estrategia aún muy joven en canales digitales, está creando y creciendo su comunidad, actualmente tiene una línea grafica definida pero no ha incursionado en la creación de contenido de valor ya que aún no cuenta con una página web.

Los canales digitales utilizados por Divisiones P&P son los Facebook, Instagram y LinkedIn, en apéndice A se detalle visualmente el perfil de cada red.

Carvajal

Brinda servicios de amueblamiento y espacios arquitectónicos a través de su marca comercial Mepal. Su página web es dirigida a resaltar tendencias de diseño, es muy visual y su navegación es muy sencilla. Cuenta con un blog muy interesante ya que brinda contenido de valor que aporta mucho a la decisión de compra de los consumidores. Los canales digitales utilizados por Mepal se detallan a continuación y se definen visualmente en el Apéndice B.

- Página Web: <https://mepal.com.co/>
- Facebook
- Instagram
- Pinterest
- LinkedIn

Industrias Cruz

El sitio web de Industrias Cruz muestra un estilo más formal y técnico, es una página muy explícita, sus visuales no hacen referencia a renders si no más a planos que definen medidas y dimensiones de los productos. La empresa genera contenido de valor constantemente y tiene un blog muy nutrido de información. Los canales digitales utilizados por Industrias Cruz son los siguientes y se detallan visualmente en el apéndice C:

- Página Web: <https://industriascruzcentro.com/>
- Facebook
- Instagram
- YouTube

Inversiones Guerfor

El sitio web de Inversiones Guerfor es una página muy básica tipo “vitrina”, muestran sus productos y servicios con fotografías, no incluyen renders de productos ni especificaciones, generan descripciones cualitativas de los productos. No cuentan con blog de contenidos.

Están trabajando en la página web un recurso muy valioso en cada producto que es la oportunidad de generar una cotización en un formato en específico, lo que facilita mucho al consumidor tener que redactar un correo con el detalle de su requerimiento. En este momento el único canal digital utilizado por Industrias Guerfor es la página web <http://inversionesguerfor.com/>, ver apéndice D.

Ducon

La página web y en general los canales digitales de Ducon son muy robustos, con una estrategia definida tanto en lo visual como en sus contenidos. Muestran sus proyectos, productos y servicios de forma atractiva. Tienen una sección de salas de exhibición donde los consumidores pueden acceder a la información de los puntos físicos donde pueden tener acceso al mobiliario de exhibición. Los canales digitales utilizados por DUCON son los siguientes, ver apéndice E.

- Página web: <https://www.ducon.com.co/>
- Facebook
- Instagram
- YouTube

A continuación se hace un cuadro resumen especificando los canales digitales de cada competidor, este cuadro al presentar la imagen completa del diagnóstico digital nos hace ver los espacios y oportunidades donde no está pautando la competencia. Observamos oportunidades muy importantes en YouTube y LinkedIn, los competidores no tienen presencia en estos canales y esto nos permitirá aprovecharlos con estrategias coherentes apegadas a la visión del negocio.

YouTube es un canal que se puede explotar en muchos aspectos, en la industria de mobiliario se vende por la imagen y lo visual se orienta a planos y renders para vender de forma atractiva y más “real” por esto los videos son un recurso que se debe aprovechar, jugando con diferentes formas de dar a conocer los proyectos y que las imágenes y los videos hablen por sí solos.

En el caso de LinkedIn es una red social que genera mucha confianza por que podemos hablar de nuestro expertis como “profesionales” en areas especificas, pero aun más importante que nos permite estar en contacto con publicos que son afines a nuestro target (ingenieros, arquitectos, personal de compras etc) lo que se vuelve un medio directo para que conozcan Divisiones P&P y posterior contacten a la empresa.

Tabla 8 Consolidado redes sociales de competidores

Análisis trafico web

	DIVISIONES PYP	MEPAL	INDUSTRIAS CRUZ	INVERSIONES GUERFOR	DUCON
	✓	✓	✓	✗	✓
	✓	✓	✓	✗	✓
	✗	✓	✓	✓	✓
	✗	✗	✗	✗	✗
	✗	✓	✓	✗	✓
	✓	✓	✗	✗	✗
	✗	✓	✓	✓	✓

Se compararon los sitios web de los principales competidores y se observa que el ranking de Colombia, este es un método de puntuación para determinar en qué rango se encuentra el sitio web, calculando el número de visitantes únicos mensuales junto con el número de páginas vistas durante la visita. El competidor que mejor posición en el ranking es Ducon, que se encuentra en el #17,545.

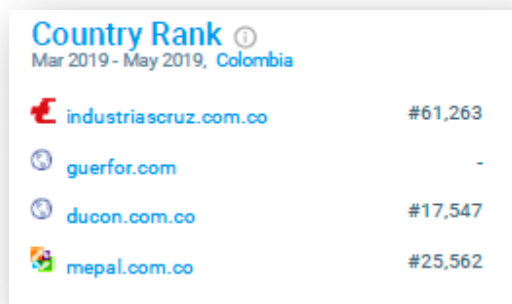


Figura 13 Ranking mundial competidores

Obtenido de : (SimilarWeb, 2019)

La descripción del siguiente cuadro contiene un resumen de analizado a partir de los visitantes a la página web. Se desglosa el total de visitantes de marzo a mayo de 2019 y la distribución por dispositivo. Se observa que la mayor cantidad de búsquedas a estas páginas web se realiza desde dispositivos móviles.

El sitio web más visitado es Mepal.com.co con un total de 46,020 visitas en 3 meses.

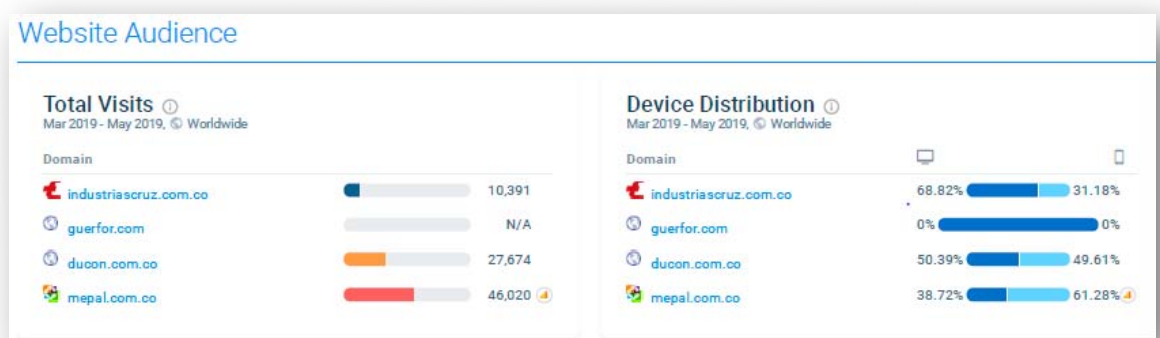


Figura 14 Audiencia página web competidores

Obtenido de: (SimilarWeb, 2019)

El engagement en la página web describe la tasa en todas las métricas que miden la participación del visitante en otras palabras definen lo que mejor están haciendo los competidores en cuanto a digital. También en este indicador Mepal lidera en visitas mensuales y visitantes únicos, pero es muy interesante ver que también son los que tienen la mayor tasa de rebote en la página con un 72.27% lo que indica que llegan muchos visitantes, pero estos rápidamente abandonan la página; esto se puede deber a varios aspectos, entre estos se destacan la velocidad de carga de la página que oscila entre 30 segundos a 1 minuto, exceso de texto en las descripciones o no están llegando al público objetivo por medio de su página web lo que ocasiona disertación en los usuarios. En el caso de Industrias cruz tiene un indicador muy positivo siendo los que tienen mayor promedio de duración de cada visita en la página web, esto indica que los usuarios se identifican con el contenido y layout de la página por lo que les resulta más atractivo permanecer más tiempo en ella.



Engagement ⓘ
Mar 2019 - May 2019, 🌐 Worldwide

Domain	Monthly Visits	Unique Visitors	Visits / Unique Visitors	Avg. Visit Duration	Pages/Visit	Bounce Rate
industrias cruz	< 5,000	< 5,000	2.15	00:01:43	2.72	37.16%
guerfor	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ducon	9,225	< 5,000	2.17	00:02:59	5.20	37.32%
mepal	15,340	13,028	1.18	00:01:27	1.83	72.27%

Figura 15 Engament de competidores

Obtenido de: (SimilarWeb, 2019)

El siguiente grafico son un indicador de los canales orgánicos y pagos de cada competidor y como estos sobresalen en cada uno, indicando por cuales canales llega el tráfico a la página web. Observamos que la mayoría de estos competidores están muy posicionados

en la mente del consumidor ya que hacen búsquedas directas, es decir por “nombre de la empresa”. También se observa que la mayoría del tráfico llega a través de publicaciones y canales orgánicos, sobresaliendo Mepal en cada uno de los canales.

Vemos que el direccionamiento por medio de pauta a la página web es muy bajo y sobresale el canal orgánico.

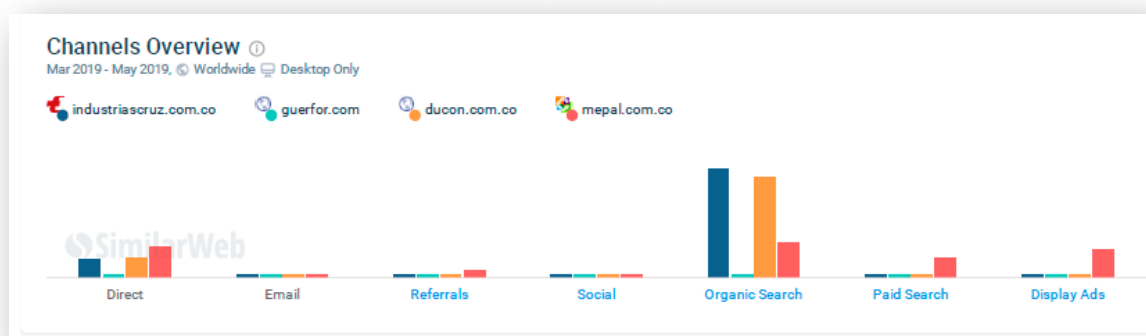


Figura 16 Direccionamiento del tráfico de competidores

Obtenido de : (SimilarWeb, 2019)

4. Gremios mobiliarios

En Colombia actualmente los productores y proveedores de muebles cuentan con una asociación gremial llamada Fedemaderas y su esencia es la siguiente:

La Federación Nacional de Industriales de la Madera, FEDEMADERAS, representa al sector forestal, de madera y mobiliario del país, vincula a los empresarios y productores reforestadores, transformadores, fabricantes y comercializadores de muebles, estructuras y productos de madera y provenientes de ella, incluye a

proveedores de bienes y servicios para este sector en Colombia, y a comunidades étnicas responsables y dueñas colectivas del bosque natural. (Fedemaderas, 2016)

Creada en diciembre de 2003, la Federación agrupa asociaciones locales de empresarios, instituciones de apoyo y sus empresas miembros directos, bajo este esquema, actualmente representa alrededor de 472 empresarios y productores del sector, organizados en 4 Consejos Sectoriales.

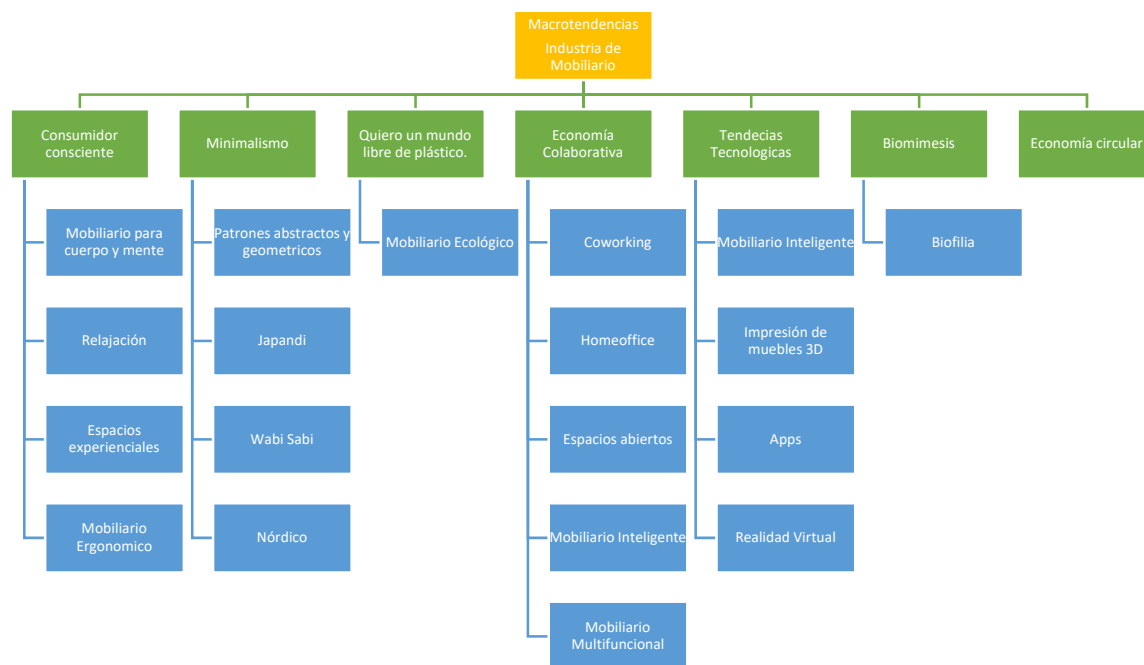
ii. Tendencias de mercado

Macro tendencias

La inteligencia es el hilo conductor que une las tendencias globales del 2019. La forma en que vivimos depende tanto de las opciones disponibles que el problema más grande es hacer que todo tenga “sentido”. Los consumidores alrededor del mundo quieren simplificar opciones, contar con experiencias de compra fluidas, ser consciente y cada vez más autónomos en nuestras decisiones de compra.

Estas tendencias afectan directamente el diseño y fabricación de muebles, exigiendo una actualizarse constantemente en diseños, innovar, propuestas de valor únicas y diferenciación de los productos ofrecidos.

Tabla 9 Mapa micro y macro tendencias industria de mobiliario



5. Consumidor consciente

Los consumidores son cada vez más conscientes y con más preocupaciones sobre el bienestar animal, industrias más allá de los alimentos, belleza, cuidado del hogar y decoración. Los consumidores conscientes adoptan posiciones críticas respecto a los materiales en los que están fabricados los productos que consumen. Con consumidores cada vez más preocupados sobre el origen de los productos, el significado de negocio responsable está cambiando y forzando a las empresas a mejorar sus estándares mínimos de cuidado el ambiente y responsabilidad ecológica. Más allá de los materiales, los consumidores entienden más que nunca como afecta su salud las marcas y productos que compran, sus

inquietudes van siempre en la búsqueda de un balance entre bienestar, salud y balance trabajo y vida personal. (Angus & Westbrook, 2018)

Las micro tendencias que se definen a continuación afectan directamente al sector de muebles industriales por tanto es relevante para Divisiones P&P ya que debe entender y actuar sobre las preocupaciones de los consumidores, para generar confianza sobre sus procesos, productos y materiales. También es importante brindar toda la información necesaria en los procesos de venta para despejar las dudas que puedan hacer que un consumidor potencial cambie de parecer y se retracte sobre una compra.

Hoy en día podemos hablar de un consumidor experto. Este se abastece de infinidad de información a través de distintos canales y de medios de comunicación que hacen posible que el consumidor tenga un mayor acceso a los bienes y servicios, y a cualquier tipo de información. La distancia entre productores y consumidores es más estrecha y sobre esta debe trabajarse para garantizar el éxito y mantenimiento en la industria. (Angus & Westbrook, 2018)

Micro tendencias

Espacios conducidos por la experiencia.

Ya sea visitante, cliente, empleado o entrevistado, la impresión que una oficina debe causar tiene que ser instantánea e impactante. Las áreas de espera, las salas de reuniones y la circulación de la oficina serán los espacios más comunes que se encuentren mayormente motivados por la creatividad. Estos están diseñados para mejorar el bienestar y el sentido de comunidad, al tiempo que representan el carácter de la empresa.

Incluir estos espacios orientados a la experiencia en el lugar de trabajo puede ayudar a promover el negocio tanto a nivel interno como externo. Es más probable que los visitantes tomen fotos y las compartan en sus redes sociales, mientras que los empleados estarán contentos con una experiencia laboral única en el día a día, ver apéndice F.

Mobiliario para el bienestar del cuerpo y mente

Los mobiliarios de oficinas actualmente están siendo elaborados enfocados en la productividad de los empleados a través del bienestar del cuerpo y de la mente. Son espacios modulares que proporciona confort y sujeción de alto rendimiento. Los espacios de trabajo personal se trabajan de forma ajustable y mantiene la posición de los dispositivos al nivel de los ojos, lo que reduce la tensión en el cuello y en los hombros, ver apéndice G.

Los nuevos espacios modulares generan mucha dificultad para concentrarse y se es interrumpido constantemente, por esto los diseños modulares crean un refugio frente a las distracciones visuales, proporcionan privacidad y una mayor sensación de seguridad psicológica. (Steelcase, 2019a)

Relajación

Las áreas de descanso se están convirtiendo rápidamente en una necesidad absoluta en las empresas exitosas. Estos no solo son un atractivo para nuevos talentos, sino que la retención en general se apoya significativamente al mejorar los niveles de satisfacción de los empleados. Las áreas de descanso pueden ofrecer flexibilidad para la jornada laboral y un entorno alternativo a las áreas de trabajo tradicionales. Los pufs, las cabinas y los sillones pueden servir tanto para la relajación como para los espacios de trabajo dinámicos, ver apéndice H. A menudo se puede esperar que se produzca una colaboración entre

departamentos, fomentando la comunicación y el intercambio de ideas, una necesidad absoluta para las industrias creativas. (Madera de profesionales, 2018)

Mobiliario ergonómico

Las grandes compañías líderes de fabricación de mobiliario a nivel mundial, están apostando por el rendimiento intuitivo. Esto es elaborar sillas que responde al movimiento natural del cuerpo humano, moviéndose adecuadamente para imitar a la perfección el movimiento humano, ver apéndice G. (Steelcase, 2019b)

Quiero un mundo libre de plástico

Los consumidores están dispuestos a pagar más por productos reciclables y amigables con el medio ambiente. Los consumidores actuales son más sensibles a los problemas derivados del desperdicio plástico y esto está teniendo un impacto en sus hábitos de compra. A nivel global, se están tomando acciones con el objetivo de lograr un mundo libre de plástico. Las grandes empresas de mobiliario a nivel mundial están eliminando los plásticos derivados del petróleo, comprometiéndose a fabricar todos sus productos en base a materiales, así mismo eliminando los productos plásticos. (Angus & Westbrook, 2018)

Micro tendencias

Mobiliario con materias primas ecológicas:

El desarrollo de materias primas ecológicas como el bambú, el corcho y el fieltro se utilizan actualmente como una fuerte tendencia en la fabricación de muebles. El bambú es un buen reemplazo para la madera en la fabricación de muebles debido a sus ventajas como la materia prima baja en carbono. Adicional el material del corcho ofrece propiedades tales como flotante, aislante, impermeable, elástica y resistente al fuego. En la actualidad la

tendencia de los muebles hace hincapié en la naturaleza: artículos reciclados, hechos a mano, artesanías, contruidos con materiales naturales o acabados en tonos naturales. (Madera de profesionales, 2018)

Minimalismo

El minimalismo es un movimiento que transitó del arte al diseño y la decoración de interiores en la década de 1920, pero que, al día de hoy, aún es considerado como uno de los estilos más innovadores. El sobrecargo de estímulos cotidianos, en una realidad que invoca al consumo, cansados de esto, surgió un movimiento de personas que practican el minimalismo como estilo de vida y explican que el minimalismo es una herramienta para deshacerte de los excesos de la vida a favor de enfocarte en lo que es importante, para que puedas encontrar la felicidad, la realización y la libertad. (Gogetit, 2019)

El minimalismo se ve reflejado desde la forma de vivir y vestir hasta la decoración utilizada hoy en día, intentando en todo momento indicar que “menos es más” a la hora de crear el ambiente. Los ambientes, no se utilizan espacios recargados, sino todo lo contrario. Esta tendencia se ha globalizado no solo por la simpleza de las ideas y las líneas, sino por la escasez de materiales y la popularización del reciclaje. Existe hoy día una conciencia que está creciendo acerca de la responsabilidad que tenemos con el medio ambiente y la óptima utilización y re-utilización de los recursos naturales que existen y que son limitados. (Gogetit, 2019)

En cuanto a diseño y decoración este estilo, ayuda a simplificar y hacer más inteligente la decoración y no permite lugar para el desorden. El minimalismo crea espacios elegantes e influye en el día a día haciendo que la armonía fluya.

Las micro tendencias que se definen a continuación del Minimalismo, reflejan los diseños limpios y simples que se están incorporando hoy en día. Divisiones P&P debe tomar en cuenta estos estilos para incorporarlos en sus propuestas, el “menos es más” es una realidad que las empresas buscan para imprimir ese sello moderno a sus oficinas, evitando sobrecargas de texturas o mobiliario innecesario que sature los espacios de trabajo.

Patrones abstractos y geométricos.

Estamos comenzando a ver en los espacios de oficinas un aumento en las formas geométricas abstractas agregadas como diseños en lugares como comedores, salas de descanso, áreas de recepción, espacios creativos y más. Las áreas que tradicionalmente han sido muy conservadoras están experimentando una transformación con la adición de patrones y colores cálidos mezclados con patrones en colores pastel. También vemos gran cantidad de diseños en blanco y negro en contraste con los tonos de grises suaves para hacer que las cosas realmente destaquen. (Madera de profesionales, 2018)

Japandi

El diseño interior Japandi es una mezcla del estilo nórdico y japonés. En pocas palabras, Japandi es una tendencia híbrida, ver apéndice I. Toma el estilo moderno del diseño escandinavo y lo combina con la elegancia intemporal de la estética japonesa para crear un estilo que reúne lo mejor de ambos mundos. (Nomad Bubbles, 2019)

Wabi Sabi

Se trata de resaltar la belleza de lo antiguo y gastado. Artículos heredados de generaciones anteriores, hallazgos en mercados de segunda mano, proyectos de bricolaje, arte popular y piezas vintage coexisten muy bien en estos nuevos estilos de decoración,

proporcionando texturas contrastantes y muchos patrones y colores, ver apéndice I. (Nomad Bubbles, 2019)

Nórdico

Este estilo tiende a inclinarse por las paredes blancas para enfatizar la luz a través de grandes ventanales instalados de techo a piso, en este estilo la iluminación es clave y se define como fuente de vida, el paso de luz solar por los ventanales hace que estos espacios sean más cálidos y ampliamente iluminados, ver apéndice I. Las ventanas también son instrumento de decoración implementando asientos de ventana, estos son esos espacios que podemos crear bajo los ventanales y adaptarlos a cualquier ambiente; otra forma muy interesante de utilizarlos también es en forma de repisa, volviéndolos un rincón que integra el resto de la decoración. En cuanto a los colores se utiliza una paleta de colores neutros con toques de color, texturas naturales como madera y piedra. Cortinas y alfombras rústicos, y simples diseños sin complicaciones que enfatizan una estética elegantemente minimalista. (Nomad Bubbles, 2019)

Economía colaborativa

Nuevos modelos de negocio mundiales han llegado a innovar en nuestra sociedad de manera irreversible, entre esos, la Economía Colaborativa, muestra una nueva tendencia para hacer negocios, normalmente basadas en plataformas digitales que se convierten en canales bilaterales entre las partes (personas o empresas) que requiere un bien o servicio y comunidades de personas que están dispuestas a prestar ese bien o Servicio. (BID, 2016)

La Economía Colaborativa (EC) no solo ofrece un nuevo y prometedor marco de aprendizaje para América Latina y el Caribe, sino también un espacio para que la región

pueda formar parte de la Cuarta Revolución Industrial, transformando la economía mundial. Este nuevo paradigma ofrece importantes oportunidades para favorecer la inclusión social, promover el espíritu emprendedor y desencadenar una ola de innovación que pueda contribuir a resolver algunos de los grandes problemas sociales, económicos y ambientales de los habitantes de la región. (BID, 2016)

El coworking cambió radicalmente la forma de trabajar y por ende es una necesidad latente el rediseño de espacios en los que se realizan negocios. Hoy en día el valor incalculable del “networking” hacen muy atractivos los espacios “compartidos” con otras empresas. Esto ha llevado a que diversas compañías de especialidades extremas se junten en los mismos espacios para realizar negocios.

Divisiones P&P debe mantenerse a la vanguardia de ofrecer soluciones de espacio y funcionalidad a este tipo de edificios, siempre procurando un estilo informal pero cercano, en el que se transita entre los espacios abiertos hasta cubículos privados. Esto tendrá un reto de maximización de espacios que debe tenerse en cuenta.

En la economía colaborativa es importante resaltar el fenómeno “incumbent”, esto sucede cuando empresas tradicionales grandes que incursionan en mercados no tradicionales para competir con las empresas que hacen parte de la economía colaborativa. Como ejemplo de esto encontramos la cadena de hoteles Hilton quienes han incursionado en el negocio inmobiliario (apartamentos) para contrarrestar a empresas colaborativas como Airbnb, de igual forma el gremio de taxistas decidió acceder a prestar el servicio de taxis de forma digital por medio de aplicaciones para competir con las plataformas como Uber Cabify y Beat. (Bond Fiona, 2019)

Micro tendencias

Coworking

En décadas, la globalización y los cambios tecnológicos han traído importantes transformaciones en el mercado laboral, estas transformaciones han ocurrido en varios niveles con la introducción de nuevas formas de organizaciones caracterizadas por el trabajo simultáneo, multidireccional y recíproco, marcando una diferencia fundamental de las formas tradicionales que tienen lugar en organizaciones con una división establecida del trabajo, comunidades demarcadas, y conjuntos de reglas formales e informales. Dentro de este marco, el coworking ha ido emergiendo como una de las principales manifestaciones del desarrollo económico y laboral. (Of & Of, 2019)

El coworking comenzó oficialmente a principios del año 2000, enfatizando su potencial de colaboración para promover cambios sociales en el mercado laboral y la introducción de los valores de "accesibilidad, apertura, sostenibilidad, comunidad y colaboración" (Kwiatkowski & Buczynski, 2011) como los principales elementos del trabajo, alentando a los emprendedores, creativos y freelancers y microempresas a definir sus propias reglas. (Zhou, 2018)

Homeoffice

La tendencia del 'Home Office', y oficina en casa, se está consolidando cada día más en Colombia como una forma de trabajo flexible a la que le apuestan las empresas y profesionales para mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral.

En esta tendencia destaca la importancia de crear en casa un espacio único y acogedor que ayude a la concentración y a la eficiencia, ya que no es lo mismo trabajar

esporádicamente en casa que hacerlo todos los días por ocho o más horas. Estos nuevos trabajadores aprovechan la temporada de inicio de año para comprar muebles y renovar su espacio de trabajo cumpliendo sus propósitos de año nuevo. (HSB, 2019)

Según datos registrados por Homecenter, las ventas de muebles de oficina se incrementan en un 25% en el primer bimestre. Además de escritorios, los consumidores también buscan accesorios de decoración que completen su oficina en casa y la hagan más acogedora. La lista es larga: lámparas, repisas, cuadros, entrepaños, porque no se trata solo de crear un espacio profesional, sino de integrarlo al diseño de toda la casa convirtiéndolo en un lugar inspirador. (HSB, 2019)

“Las tendencias actuales se inclinan a que el espacio para trabajar en casa tenga un estilo más decorativo y se aparte totalmente de los diseños básicos y aburridos de oficina. Principalmente con escritorios y sillas de diversos materiales, formas y colores, logrando el equilibrio perfecto entre diseño y funcionalidad”, afirma María Eugenia Vargas experta en muebles de oficina Home Collection. (HSB, 2019)

Espacios abiertos

Cada vez son más buscados los espacios abiertos que sean inclusivos y supriman las jerarquías. Esta es una tendencia que toma fuerza cada vez más y conforma uno de los avances más significativos en cuanto a diseños de oficinas se refiere. Su origen se sitúa en un pequeño suburbio de Hamburgo en 1959. La idea original del desarrollo partía de una serie de premisas que en principio estaban enfocadas a dar solución a problemas en las organizaciones y en los individuos, ver apéndice K. (*Estudio de la Oficina en el Tiempo*, 2017)

Las oficinas con espacios abiertos o “landscape” proporcionan una serie de beneficios y por esto grandes corporaciones a nivel mundial han migrado a este formato invirtiendo grandes sumas de dinero para actualizarse a la tendencia que determina la forma de trabajar hoy en día. La tendencia espacios abiertos proporciona mejores condiciones de comunicación, hacen posible un estilo empresarial fluido eliminando las jerarquías y propiciando la participación de todos los colaboradores. (*Estudio de la Oficina en el Tiempo*, 2017)

Mobiliario multifuncional

Este mobiliario da la oportunidad de maximizar cada pie cuadrado en cualquier espacio. Ya sea que se trate de una mesa de centro que se pueda levantar para transformar en una mesa de comedor o una consola que se extienda hacia la mesa de banquetes, nuestra amplia línea de mesas multifuncionales de ahorro de espacio.

Estas mesas ofrecen hiperfunciones que pueden transformarse sin problemas de una mesa de café a una mesa de trabajo a una mesa de comedor, o de la mesa de trabajo a la mesa grande. Ya sea que lo use a diario o solo en días festivos, nuestras mesas convertibles están igualmente en casa, ya sea que esté descansando en la sala de estar o preparando una comida formal.(EMIS- Emerging Markets, 2019b)

Tendencias tecnológicas

Las tendencias tecnologías también están transformando la industria del mueble. La forma en la que los muebles serán diseñados, fabricados, vendidos y utilizados cambió drásticamente.

Divisiones P&P se ve afectado por la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación ya que esto modifica las conductas de sus consumidores. El tradicional servicio comercial e interés sobre los “show room” ira en declive. La empresa debe incorporar herramientas tecnológicas como Ecommerce y apps que modificaran sus protocolos de servicios, pero mejoraran sin duda su productividad, pudiendo ampliar su portafolio de productos sin que se vea afectada la capacidad instalada para almacenamiento de mobiliario.

Las áreas de diseño y producción de Divisiones P&P, deberán siempre considerar los espacios para adaptar piezas, tomas eléctricas, y puertos que permitan tener estaciones de carga en los lugares más convenientes del mobiliario.

Micro tendencias

Mobiliario Inteligente

Puertos USB:

Los muebles también hacen más fácil la accesibilidad a nuestros dispositivos inteligentes. La tendencia en mesas, escritorios y sofás esta en tener estaciones de carga en lugares convenientes, ver apéndice L. (Living Spaces, 2019)

Tomas eléctricas y puertos HDMI

Para oficinas y habitaciones que no tienen suficientes tomas de corriente, o para mantener orden en los cables de tus aparatos electrónicos, la tendencia consta de muebles con tomas eléctricas incorporadas y HDMI para facilitar la conexión de su televisor y equipo de entretenimiento, ver apéndice L. (Living Spaces, 2019)

Impresión de muebles 3D

Las impresoras 3D ya son capaces de crear muebles e incluso levantar una casa completa. A medida que esta tecnología se popularice surgirán nuevas oportunidades de negocio relacionadas con la fabricación de muebles personalizados y únicos.

Apps

Los usuarios ya se informan online y visitan menos tiendas que antes. El reto para las marcas pasa por retener más tiempo a los que cruzan la puerta y brindarles la mejor experiencia de compra posible. Las apps jugarán un gran papel. Estas apps guiarán por la tienda y ofrecerán más información sobre cada producto. Mostrarán comentarios de otros usuarios, fotos de los muebles en diferentes contextos (o incluso dentro de la propia casa), descuentos o promociones y contenido lúdico. También permitirán añadir artículos al carrito de compra virtual para pagar al final del recorrido. (Más madera, 2017)

Realidad aumentada

Aunque la realidad aumentada (AR) apenas está dando sus primeros pasos, ya se está usando como asistente en la venta de muebles. Con la realidad aumentada el usuario hará las fotos de su salón o su dormitorio, luego será la app la que sugiera los muebles que mejor pueden encajar en base a las dimensiones, colores y resto de mobiliario de la estancia, y de

las preferencias y presupuesto del comprador. La AR permitirá a los distribuidores tener un catálogo más grande de muebles. Y al mismo tiempo, disponer de un espacio de exhibición más pequeño. La mayor parte de las piezas estarían únicamente disponibles con la app. (Más madera, 2017)

Por su parte, la realidad virtual (VR) nos permitirá visualizar espacios que ahora no existen o nos ayudará a ensamblar muebles. Lo que hasta ahora hacen exclusivamente los arquitectos e interioristas estará al alcance de cualquiera con herramientas de realidad virtual. Esta app permite dibujar el plano de la casa o habitación, elegir los muebles de diferentes catálogos, mover los muebles a tu antojo, ver tu diseño en 2D o 3D y compartir las imágenes en redes sociales. (Más madera, 2017)

A nivel mundial sin duda Ikea es el referente de tecnología en la industria mobiliaria, en el 2018 lanzó Ikea place esta es una aplicación que incluye una gran variedad muebles, sofás, sillones y taburetes en 3D a escala para que podamos ver gracias a la realidad aumentada ARCore cómo quedarían en nuestra casa, mostrando el tamaño que ocuparía cada producto. ARCore analiza el espacio de nuestra casa para calcular las dimensiones para mostrar con la mayor exactitud las dimensiones de cada producto, ver apéndice M. El usuario podrá rotar y mover el mueble para colocarlo en un punto fijo de la estancia y luego moverse con el móvil para acercarse para ver los detalles del producto. Mostrando siempre el precio de cada artículo. (IKEA, 2017)

Biomimesis

El concepto de biomímesis, se refiere a imitar la naturaleza a la hora de reconstruir los sistemas productivos humanos, con el fin de hacerlos compatibles con la biosfera, recoge esta estrategia, y a mi entender le corresponde un papel clave a la hora de dotar de contenido a la idea más formal de sustentabilidad. Este término hace referencia a todo aquello que funciona “robando ideas a la naturaleza”. (Riechmann, 2002)

La biomímesis adquiere un sentido más amplio y se trata entonces de comprender los principios de funcionamiento de la vida en sus diferentes niveles con el objetivo de reconstruir los sistemas humanos de manera que encajen armoniosamente en los sistemas naturales.(Riechmann, 2002)

Divisiones P&P debe considerar incorporar toques “naturales” en sus diseños y propuestas, esto los mostrará como una empresa vanguardista, esto implicará tomar en cuenta materiales que sean mucho más resistentes a la humedad ya que estarán expuestos al riego de las plantas, ver apéndice N. En cuanto al mobiliario esta deberá proponerse con espacios adecuados para incorporar diferentes estilos de plantas.

Micro tendencias

Diseño Biofilico

Con el cambio de pensamiento medioambiental y la preocupación por el ambiente esto está impactando directamente a las oficinas y ámbito laboral, se están volviendo más verdes, con elementos más naturales. Ha habido una mayor conciencia de cómo la biofilia y el bienestar están intrincadamente vinculados y esto ha fomentado una oleada de vegetación

en el lugar de trabajo. La palabra biofilia significa amor a la vida y fue acuñada por el biólogo especializado en evolución Edward O. Wilson, de la Universidad de Harvard, para crear una hipótesis que indica que el contacto con la naturaleza es esencial para el desarrollo psicológico humano. (Riechmann, 2002)

Este 2019, la teoría común es que cuanto más verde, mejor: paredes enteras de musgo y plantas se están volviendo cada vez más populares como piezas centrales en el entorno de la oficina. El uso de la vegetación para mostrar la marca también está en aumento; los logotipos y lemas se vuelven verdes para dejar una impresión llamativa al entrar. (Nomad Bubbles, 2019)

Los beneficios de la biofilia se siguen logrando y se han comprado con tasas de bienestar en los empleados que aumentaron en un 13%, así como aumentos en la creatividad y reducciones significativas en el ausentismo. La tendencia radica en combinaciones de materiales inusuales (metales, madera, textiles, piedra y vegetación) y usar variaciones sutiles en tonos naturales para agregar profundidad e interés a los espacios interiores de oficinas. (CubikaR, 2019)

Economía circular

Esta economía circular es una tendencia que representa una segunda vida para los muebles y por esto más que una necesidad es una oportunidad para la industria de muebles. Esta economía representa un rol centrar en la sostenibilidad y en el desarrollo empresarial, y Colombia tiene el potencial de posicionarse en este aspecto ya que solo el 17% de los residuos tiene algún tipo de tratamiento para ser reutilizados. (La republica, 2019)

También es muy importante resaltar que, así como definimos en tendencias anteriores esto también es de interés para los consumidores, ya que cada vez se fija más en si lo que está comprando pertenece a una economía circular. En el caso de la industria Hotelera, residencial y de complejos cada vez es más importante la demanda de mueble eco sostenible, que tengan detrás una estrategia de economía circular.(Torán Borràs, 2017)

A la oportunidad que nos referimos es que esta economía da pie al surgimiento de nuevas líneas de negocio y servicios, así como una reducción de insumos y materias primas, un reaprovechamiento de los residuos producidos y menores costos de gestión de los mismos. Los servicios adicionales pueden ser la posibilidad de poner en marcha varias iniciativas como reparar y reacondicionar los productos dañados durante el transporte, facilitar la devolución de algunos bienes para darles una segunda vida y reciclar los artículos fuera de servicio.

También resulta muy interesante explorar la posibilidad del “alquiler” de muebles por periodos de tiempo específicos, esto brinda la oportunidad de dar un valor agregado a los clientes y brindar opciones que nos diferencien de la competencia.

iii. Atractivo del mercado:

6. Análisis de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos permite identificar las amenazas y oportunidades del mercado y el atractivo que puede tener este. Es una herramienta indispensable para entender el nivel competitivo y facilitar a la empresa un método de evaluación, que le permita, de una forma sencilla y "objetiva", obtener una visión clara de

las amenazas y oportunidades que ofrece el sistema de valor del sector de Fabricación de Mobiliario corporativo empresarial. A estas se tendrá que enfrentar, por lo que será útil la elaboración del siguiente diagnóstico.

Posición de fuerza de los clientes

Tabla 10 Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
CONCENTRACIÓN CLIENTES	0,2	3
IMPLICACIÓN CON EL PRODUCTO	0,1	2
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0,3	2
VOLUMEN DE COMPRAS	0,1	4
COSTE DE CAMBIO	0,1	2
DISPONIBILIDAD INFORMACIÓN	0,2	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		2,6

En términos generales, los clientes cuentan con un poder de negociación alto, lo que podría volverse una amenaza difícil de contrarrestar para las empresas que están en el sector ya que no pueden influir en muchas cosas sobre el cliente, él es quien tiene poder de influencia sobre los competidores actuales limitando por ejemplo en el tamaño de la compra, lo que hace que se concentren fácilmente las ventas de la empresa en muy pocos clientes lo que podría afectar gravemente una compañía si alguno de ellos decide cambiar de proveedor.

Posición de fuerza de los proveedores

Tabla 11 Poder de negociación de proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
CONCENTRACIÓN PROVEEDORES	0,2	3
INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE	0,2	2
VOLUMEN DE COMPRA	0,2	3
MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS	0,1	3
COSTE DE CAMBIO	0,2	3
PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS	0,1	2
CALIFICACIÓN PONDERADA		2,7

Respecto a la posición de fuerza de los proveedores, esto significa una oportunidad para las empresas del sector ya que hay bastantes proveedores así que no hay un poder de concentración en los mismos de forma tal que representen una amenaza para las empresas del sector y propiamente para Divisiones P&P. Adicionalmente, al haber muchos proveedores hace que los precios de producción puedan ser más competitivos al haber varias posibilidades de encontrar un proveedor con mejor precio.

En esta perspectiva no es muy probable que los proveedores se integren verticalmente hacia adelante en el mercado de fabricación de muebles ya que la producción de estos requiere mucho más que una sola materia prima, así que un solo proveedor de una sola materia prima en particular no le sería tan fácil poderse integrar hacia adelante en este mercado ya que a su vez necesitaría de otros proveedores y también de la inyección de un gran capital y activos fijos como bodegaje, planta de producción, etc.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tabla 12 Competidores entrantes

COMPETIDORES ENTRANTES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
ECONOMIAS DE ESCALAS	0,2	3
RESTRICCIONES DE GOBIERNO	0,1	1
COSTOS DE PATENTES Y MODELOS	0,1	2
PODER/VALOR DE MARCA	0,1	2
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	0,3	3
ACCESO A DISTRIBUCIÓN	0,2	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		2,6

Las barreras de entrada de nuevos competidores en la industria de mobiliario son bajas, Divisiones P&P debe considerar la entrada de nuevos competidores como una posibilidad fuerte y a los que deberá enfrentarse constantemente.

Las barreras características que conocemos en los mercados normalmente son establecidas por el gobierno, en este sector son muy bajas ya que no hay limitaciones o restricciones para que operen empresas que se dedican a la fabricación de muebles lo que posibilita mucho más la oportunidad de entrar, cabe resaltar que un factor muy importante y por el que muchas empresas se limitan a ingresar en este sector es la falta de capital, deben tener una base de capital muy grande y consolidado para poder financiar proyectos de alta envergadura y tener la capacidad de comprar materia prima, pagar personal y producir mobiliario para proyectos gubernamentales o privados que generalmente demandan altos montos de capital.

Nótese que es importante también contar con los recursos para distribuir los productos que se elaboran, esto hasta cierto punto limita el acceso, pero va muy ligado al punto anterior de capital, ya que se debe contar con flotas propias o servicios subcontratados de transporte que debido a las dimensiones y escalas que se manejan en el mobiliario implican inversiones grandes.

En otro sentido, si bien es importante contar con integraciones verticales para ser más competitivo en precios, lo cierto es que hay muchos competidores informales que se pueden establecer en el mercado sin necesidad de integración vertical gracias a que pueden subcontratar los servicios o conseguir los productos y materias primas con gran facilidad debido al alto número de proveedores en este mercado. Eso provoca que no haya muchas barreras de entrada en este sentido y posibilite la aparición de pequeños competidores que pueden fácilmente acceder a una participación relativa de mercado.

Amenaza de llegada de productos sustitutos

Tabla 13 Productos sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PROPENSIÓN A SUSTITUIR	0,3	3
PRECIOS RELATIVOS SUSTITUTOS	0,1	2
FACILIDAD DE CAMBIO	0,2	3
NIVEL DE PERCEPCIÓN DE VALOR	0,2	2
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	0,2	4
CALIFICACIÓN PONDERADA		2,9

La amenaza de llegada de productos sustitutos no es tan alta o relevante debido a varias razones. La primera es que el concepto de mobiliario está atado a muchas tendencias que modifican su diseño, fabricación, etc., pero no hay en sí un producto sustituto del mobiliario de oficina que los reemplace en su totalidad en el mediano y corto plazo. Adicional, es difícil que estos productos no puedan ser fabricados y suministrados por los propios fabricantes actuales de mobiliario.

Para el caso de Divisiones P&P ellos ofrecen mobiliario para todo tipo de tendencia, diseño, material, tamaño, etc. Para mobiliario de oficina tradicional se ofrecen productos, pero también para otro tipo de mobiliario como Homeworking, Coworking, etc. Lo que muestra la versatilidad que tienen los fabricantes de adaptarse rápidamente a nuevas tendencias

Competidores: Rivalidad entre las empresas del sector

Tabla 14 Rivalidad de competidores

RIVALIDAD DE COMPETIDORES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER COMPETIDORES	0,2	2
PODER PROVEEDORES	0,2	2
COSTOS FIJOS / ALMACENAJE	0,1	3
CRECIMIENTO INDUSTRIAL	0,1	3
USO DE CAPACIDAD INSTALADA	0,1	2
GUERRA DE PRECIOS	0,2	3
DIVERSIDAD COMPETIDORES	0,1	1
CALIFICACIÓN PONDERADA		2,3

La rivalidad entre competidores es muy alta y se considera una amenaza latente, debido a que no hay una fidelidad alta con las marcas establecidas, ni hay unas barreras de salida.

La mayoría de las empresas en este sector, compiten activamente entre ellas, debido al propio modelo de compra en estos mercados B2B. Los grandes clientes cotizan a los mismos competidores, manejan modelos de licitación y el precio es un factor fundamental, por lo que entre todos se está compitiendo activamente en estos términos y es común que quien optimice y reduzca sus precios al final sea el que obtenga la licitación, lo que hace muy propenso el mercado a guerras de precios constantes.

Divisiones P&P cuenta con una oportunidad muy grande ya que la planta y bodegas donde opera son propias, esto le hace tener costos de almacenaje muy bajos, lo que se ve reflejado en su competitividad de precios.

Resultados y conclusiones

El siguiente cuadro muestra los resultados finales consolidados.

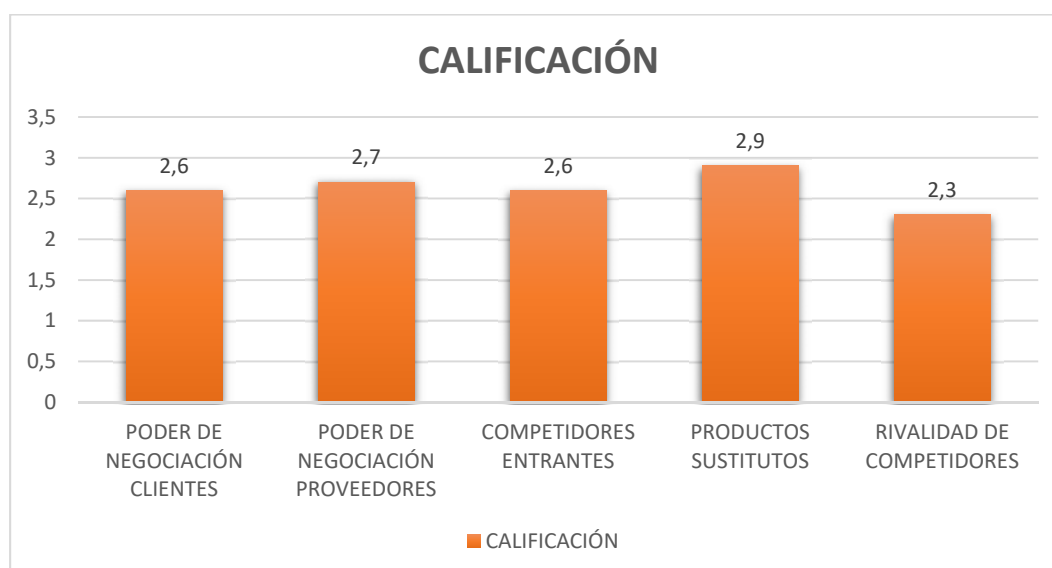
Tabla 15 Resultados análisis de Porter

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0,5	2,6
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	0,1	2,7
COMPETIDORES ENTRANTES	0,1	2,6
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,2	2,9
RIVALIDAD DE COMPETIDORES	0,1	2,3
ATRACTIVO DE MERCADO		2,64

En síntesis, el resultado permite identificar que el atractivo de mercado es bajo. Tiene unas barreras de entradas muy grandes debido al poder de negociación con los clientes, al número de competidores actuales, a los altos costos de entrada en términos de inversión en capital, así como la gran necesidad de experiencia acumulada. Sin embargo, para las empresas que ya están trabajando en este sector y cuentan con una trayectoria considerable, como es el caso de Divisiones P&P no necesariamente es una amenaza el mercado ya que existe un conocimiento adquirido por la experiencia que permite ser competitivo en términos de precios, canal de distribución, manejo y negociación con clientes y proveedores.

Los factores más positivos para el mercado es el poder de negociación de proveedores, la baja amenaza de productos sustitutos y, por otro lado, los factores negativos que hacen menos atractivos el mercado, son, el nivel de poder de negociación de los clientes, la rivalidad de competidores, y la amenaza de competidores entrantes.

Figura 17 Calificación análisis de Porter



iv. Participación relativa mercado BCG:

7. Análisis BCG

A partir del análisis del mercado relativo, seleccionamos los principales 7 competidores, con los cuales consideramos Divisiones P&P tiene una competencia directa, y están en un entorno similar (Ciudad de Bogotá). El mercado que atienden todas estas empresas es el mercado B2B. Adicionalmente, tienen valores de facturación y un portafolio de productos muy similares. En particular, nos enfocamos en aquellas empresas que tienen producto mobiliario especialmente pensado para oficinas, edificios y empresas.

A partir de estos datos obtuvimos la siguiente tabla donde aparecen, los niveles de crecimiento de cada una de estas empresas desde el 2015, veremos el desglose de su participación relativa y el tamaño del mercado. Para realizar el análisis de la matriz BCG se desarrollaron tres tablas con indicadores del 2014 al 2018, esta información se extrajo del informe de EMIS- Emerging Markets, es importante resaltar que estos datos corresponden hasta el año 2018, por esta razón no se incluyen los más de \$1800.000.000 millones que indica Divisiones P&P como ventas reportadas para este año, ya que fue el año en el que más crecimiento presentó la empresa pero esto no se ve reflejado en los reportes EMIS debido a inconvenientes presentados en la facturación de Divisiones P&P, se hace esta salvedad ya que de existir estos datos reflejados en los informes la participación relativa de mercado de Divisiones P&P presentaría ciertos cambios.

Tabla 16 Tamaño ventas anuales

AÑO / EMPRESA	Ventas 2018
Flaminio Angulo y Cia LTDA	\$ 3.197
Scanform SAS	\$ 11.529
Arcoeffecto	\$ 4.093
Dotaescol Ltda	\$ 11.333
Industrias Cruz Hermanos S.A.	\$ 25.180
Inversiones Guerfor S.A.	\$ 24.550
Ducon S.A.S.	\$ 20.178
Divisiones P&P	\$ 612
TOTAL VENTAS	\$ 100.672

Obtenido de : (EMIS- Emerging Markets, 2019a)

Tabla 17 Participación relativa

AÑO / EMPRESA	Participación Relativa de mercado
Flaminio Angulo y Cia LTDA	3,18%
Scanform SAS	11,45%
Arcoeffecto	4,07%
Dotaescol Ltda	11,26%
Industrias Cruz Hermanos S.A.	25,01%
Inversiones Guerfor S.A.	24,39%
Ducon S.A.S.	20,04%
Divisiones P&P	0,61%
<u>PROMEDIO DE PARTICIPACIÓN</u>	<u>12,5%</u>

Obtenido de : (EMIS- Emerging Markets, 2019a)

Tabla 18 Crecimiento relativo de mercado

AÑO / EMPRESA	% Crecimiento 2018
Flaminio Angulo y Cia LTDA	42,79%
Scanform SAS	6,91%
Arcoeffecto	22,70%
Dotaescol Ltda	121,84%
Industrias Cruz Hermanos S.A.	-12,45%
Inversiones Guerfor S.A.	17,70%
Ducon S.A.S.	-9,39%
Divisiones P&P	-64,89%
PROMEDIO DE CRECIMIENTO ANUAL	16%

Obtenido de : (EMIS- Emerging Markets, 2019a)



Figura 18 Matriz BCG

Elaboración propia con fuentes obtenidas de (EMIS- Emerging Markets, n.d.)

Competidores Estrella

El competidor situado en el cuadrante Estrella es Inversiones Guerfor, este competidor ha tenido un crecimiento elevado y una cuota de mercado alta. se caracteriza por tener un flujo de caja equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos con sus ventas los

compensan con las necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado.

Inversiones Guerfor sigue en crecimiento y expansión y de todos los competidores del estudio es el que presenta mejores posibilidades de invertir como de obtener beneficios al largo plazo. Por el cuadrante en el que se ubica esta empresa algunas veces tendrá que sacrificar márgenes para establecer barreras de entrada a la competencia.

Sin embargo, hay algunas empresas que se encuentran en el punto medio entre este cuadrante y el cuadrante Vaca Lechera, lo que quiere decir que están en paso de tener una tasa de crecimiento Promedio a la del crecimiento relativo del mercado. En particular, Ducon SAS, e Industrias Cruz, si bien tienen un crecimiento negativo, y por tanto están debajo del eje X, en realidad presentan un aumento en su tasa de crecimiento respecto a años anteriores, por lo que es probable que, en los próximos años, de mantener la tendencia que ha venido los últimos años es probable que pasen a convertirse a competidores estrella.

Competidores interrogante- Niño

Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado. Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación.

En este cuadrante se ubican Dotaescol Ltda, quien creció mucho más en ventas respecto al año anterior que su competencia y Scanform SAS y quienes son muy similares en ventas, por otro lado, observamos que la empresa Flaminio Angulo presenta una

participación relativa del mercado más pequeña, pero con un crecimiento en ventas respecto el año anterior.

En este cuadrante también se encuentra un fenómeno similar y es que hay competidores que están en la mitad entre 2 cuadrantes por lo que analizamos su comportamiento respecto a años anteriores para identificar en qué sentido vienen.

Scanform SAS viene crecimiento mucho respecto a años anteriores, eso quiere decir que en años anteriores tuvo crecimiento negativo, pero ahora su crecimiento ha ido aumentando, por lo que es un competidor que estaba en una zona de “Perro Hueso” y tiene tendencia a quedarse en el cuadrante Interrogante Niño. Sin embargo, esto no es necesariamente positivo ya que, si bien tu tasa de crecimiento es positiva, tendrá que crecer por encima de la tasa de crecimiento relativa de mercado si quiere aumentar el posicionamiento y encontrarse en una posición estratégica.

Productos vaca lechera

Estos competidores tienen un crecimiento bajo y una cuota de mercado alta, pero son empresas que manejan mucha liquidez. Se encuentran en la fase de madurez en el sector y alta cuota de mercado, pero crecen muy poco. Son competidores con mucha experiencia, muchos de ellos tienen costes menores que la competencia y como consecuencia mejores ingresos.

En el caso de Ducon, Industrias Cruz y Mueble Ideas, se observa claramente que ha decrecido significativamente en sus ventas, es un competidor que viene de ser “Estrella” a ubicarse cada vez más central en el cuadrante vaca lechera, es el mismo caso.

Estos competidores deben tener en cuenta la tasa de crecimiento promedio del mercado, ya pueden empezar a perder participación en el mercado si esa tasa de crecimiento es inferior a la tasa de crecimiento promedio.

Competidores Perro - Hueso

Los competidores que se encuentran en este cuadrante, cuenta con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento, por lo que reciben el nombre de Hueso o Perro. Son empresas que están propensas a tener problemas de liquidez, ya que, debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, esta falta de liquidez implica también que tengan poco capital para invertir en ampliarse, en crear nuevos productos, generar innovación o hacer inversiones para ser competitivamente más eficientes. Sin embargo, hay que tener en cuenta su propio tamaño en ventas, ya que, si bien su crecimiento no es tan alto, podrían tener utilidades si generan reducciones en costos.

Es ahí cuando el ser pequeños puede no afectar tanto a que, si tuvieras esas tasas de crecimiento negativas con un alto valor en ventas, ya que seguramente son empresas con unos costos fijos muy altos en donde difícilmente podrán compensar las pérdidas.

En estas empresas se encuentra Divisiones P&P que si bien tiene una participación relativa de mercado de 0,29% también cuenta con problemas de crecimiento ya que su participación relativa en años anteriores fue mayor. Justo ahora necesitan un alto grado de inversión y estructurarse para ser más eficientes. Necesitan crecer mucho más rápido de lo que crece el sector para empezar a ganar participación, de lo contrario su posición competitiva no será favorable en el mediano y largo plazo.

Con estas empresas hay un reto muy grande, y es que son difíciles de posicionar, así que pueden llevar a cabo estrategias como replantear su segmentación para enfocarse en un mercado nicho, o aprovechar su tamaño para reducir costos y no dejar de ser rentables. Aun así, necesitan una alta inyección de capital y de planeación estratégica para poder salir de esta zona, lo cual se puede adquirir con la experiencia, eficiencia en costos, eficiencia operacional y de producción.

v. Estudio de clientes, competencia directa e intermediarios.

8. Clientes

Sistema de categorización:

Tras hacer las entrevistas en profundidad y las visitas a campo encontramos los siguientes aspectos a resaltar que hacen parte de la opinión dada por las personas encargadas de hacer las compras de mobiliario para las diferentes empresas entrevistadas.

Motivaciones de compras:

En términos generales, estas empresas sienten la motivación de comprar cuando van a hacer una ampliación y en menor medida cuando deben hacer una restauración. Pese a que temas como el diseño o la calidad son factores relevantes, los motivadores de compra son la necesidad puntual que surge en un momento determinado, por lo que no son productos de impulso sino son compras que están planeadas y el nivel de involucramiento dentro de la misma es alta. Por lo tanto, el tipo de compra que se realiza con estos productos es racional.

Dentro de los factores técnicos relevantes que se toman en cuenta en el proceso de compra es la funcionalidad, la búsqueda se orienta a muebles cómodos y ergonómicos que ayuden al personal a realizar tareas de la mejor forma posible. Adicional en las sillas son de mucha importancia los mecanismos de regulación que puedan accionarse con facilidad y comodidad, desde la posición de sentado y estabilidad, puntos de apoyo de la patas, ergonomía del espaldar (reclinable y altura ajustable) y giro 360 de la silla.

Respecto a las superficies de trabajo, se considera importante las dimensiones de la superficie para que permita la colocación flexible de la pantalla, teclado o computador portátil en su defecto.

Disposición de compra:

La disposición de compra es prácticamente cuando las empresas empiezan un nuevo proyecto, o se están ampliando. En una menor medida, la disposición está relacionada a la renovación, ya que en la mayoría de los casos las empresas no consideran hacer cambio de mobiliario a menos que este esté muy deteriorado o necesite cambios puntuales.

La definición del presupuesto para la adquisición de muebles depende de la capacidad monetaria de la empresa y el monto de presupuesto se asigna por proyecto y dependerá del alcance y requerimientos puntuales de la obra. La determinación del presupuesto también está sujeta a los requerimientos y prioricen las necesidades del mobiliario.

Canal de distribución y lugares de compra:

La mayoría de las empresas que se consultaron coinciden en que no hay nada como ir al sitio de ventas y mirar los muebles. En este sentido, dado que el nivel de involucramiento

en la compra es tan elevado, la mayoría prefiere ir a los lugares donde están concentrados los vendedores de muebles para oficina y consultar directamente.

De igual forma, uno de los “canales” más relevantes es el “voz a voz” o las recomendaciones. Muchos empresarios aseguran que prefieren consultar a un conocido y prefieren asesorarse con empresas recomendadas por un colega o empresa del sector ya que eso da mucha confianza.

En menor medida, canales como internet suelen estar despreciados en el proceso de compra. Solamente uno de los empresarios encuestados confirmo que prefiere consultar en internet primero, y, aun así, el mismo asegura que prefiere ir directamente al sitio y mandar a hacer los muebles con base en el modelo visto por internet.

Es por eso que el canal directo es el canal preferido por los compradores, y dado a que tienen un poder de negociación alto, prefieren ir directamente, ver, negociar y certificar la calidad del mobiliario que van a adquirir. Los compradores prefieren el canal directo por que buscan confianza y seguridad en la compra, ya que la adquisición de mobiliario requiere mucho conocimiento y asesoría técnica, esto hace que los compradores prefieran este canal antes que cualquiera. El canal directo brinda dentro de sus beneficios, la posibilidad de ver y probar el mobiliario, adicional conocer en detalle las especificaciones de materiales y demás características del mobiliario, hacer preguntas y despejar dudas que puedan surgir durante la compra y resolverlas de forma rápida.

Oferta comercial y proceso de compra:

La mayoría prefiere que se les oferte directamente. Sin embargo, algunas empresas medianas o grandes tienen equipos de “Outsourcing Procurement” que se encargan de hacer el proceso de compra, licitar, analizar proveedores y elegir la oferta más adecuada.

De igual forma, el proceso de compra implica en algunos casos una fase de diseño y especificación. Proceso que normalmente está a cargo de arquitectos, gerentes de proyecto o diseñadores de interiores que son los encargados de definir las especificaciones de diseño en cuanto a:

- Estilo
- Materiales
- Diseño
- Tiempos de Entrega
- Formas de pago
- Modelo de compra
- Cantidades

Como parte de este proceso, se hace análisis de proveedores y se mira qué otros proveedores hay en el mercado y cual ofrece los mejores beneficios. En general, no hay una cultura de sostenibilidad en la selección de los proveedores, ya que a estos no se les analiza, por ejemplo, si cuentan con un programa de manejo de residuos, reciclaje, construcción ecológica o procesos medioambientalmente amigables.

Uno de los aspectos a resaltar es que muy pocas empresas están interesadas en un modelo de restauración o mantenimiento de su mobiliario, a veces porque no tienen la noción

o desconocen que las empresas puedan ofrecer este tipo de servicio y otras veces porque simplemente no les interesa reformar sus muebles y prefieren comprar mobiliario nuevo.

Atributos relevantes para la compra:

El beneficio más relevante al momento de elegir un proveedor es la calidad. Referente a calidad de materiales, calidad en el servicio, tiempos de entrega, y garantía. Estos son los beneficios que más resaltaron las empresas. Dado al nivel de involucramiento con la compra y a que normalmente son inversiones que se hacen a largo plazo, las empresas esperan conseguir una calidad de materiales que les dure muchos años, debido a que este tipo de mobiliario está expuesto a maltratos, desgaste, manejo a la intemperie etc.

Otros beneficios relevantes son el tema del diseño en cuanto a los acabados, funcionalidad y ergonomía. Estos beneficios definirán la diferencia que tiene un buen producto y los motivadores principales para la compra.

Impedimentos y frustraciones a la hora de comprar:

La mayoría de las empresas considera su principal frustración el tema de los tiempos de entrega. Se ha visto que muchas empresas no cumplen los tiempos pactados para la entrega. En muchos se evidenció incluso, que solamente el proceso de oferta de un mobiliario puede tomar mucho más de una semana, debido a que la mayoría de proveedores no cuenta con sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) o un modelo de administración basada en la relación con los clientes (CRM) que agilicen los procesos de oferta y manejo de cotizaciones.

Muchas veces los procesos de oferta se extienden demasiado, lo que hace que las empresas consideren opciones más “rápidas”. Sin embargo, a la hora de entregar el mobiliario

muchas empresas incumplen los tiempos pactados, lo que frustra muchas de estas empresas dado que tienen procesos muy complejos, algunas están sometidas a tiempos de lanzamiento y apertura que no se pueden retrasar. Otras, están sujetas a importaciones masivas que no se pueden retrasar y el tema de no contar con el mobiliario comprado en los tiempos acordados suele ser la mayor frustración.

Igualmente, el servicio es muy relevante, sobre todo para pequeñas y medianas empresas, en donde son los mismos gerentes o dueños quienes hacen la consulta, cotización y compra de sus muebles y esperan recibir un trato digno y esperan que los asesores conozcan a profundidad sus productos. Se ha evidenciado que cuando se enfrentan a asesores que no están muy bien capacitados y no brindan la asesoría adecuada, esto da un sentido de desconfianza del proveedor hacia los clientes que hace incluso que aún, cuando tienen mobiliario de buena calidad, los clientes desistan de la compra por la inseguridad que les genera.

Finalmente, se espera de parte de todas las empresas consultadas, que los muebles que adquieren cuenten con garantía y un buen servicio postventa por parte del proveedor, ya que esto da la seguridad de que la inversión que están haciendo está “asegurada” y con ello se tiene más confianza en los proveedores y da tranquilidad hacia futuras compras.

Mobiliario Ideal:

En cuanto a los ideales del mobiliario, muchas empresas argumentan que la funcionalidad es uno de los valores agregados más relevantes. El tema que sean prácticos, modulares, son cosas que se valoran y esperan de un modelo ideal de mobiliario. Entre otras cosas porque se ha visto que uno de los dolores de cabeza es que los muebles no cuenten con

opciones para canalizar cables, contar con sistemas USB para cargado, que sean modulares de fácil desplazamiento o armado e incluso que cuenten con sistemas de seguridad biométricos como lectura de huella, o escáner de iris para proteger de una manera más robusta los documentos que dejan en sus cajones, pues sienten que pueden ser vulnerados fácilmente.

En resumen, la practicidad y la funcionalidad en el diseño hace parte de los factores más relacionados y que más esperan las empresas ver en futuras apuestas de diseño y en futuros muebles.

Como complemento al análisis y gestión de información de las entrevistas se utilizó NVivo, este es un software que se dirige a la investigación con métodos cualitativos y mixtos. Por medio de este software se organizó, analizó y encontraron perspectivas muy interesantes de los datos no estructurados o cualitativos, como en este caso entrevista a profundidad, conformada en su totalidad por preguntas abierta.

A continuación, se observa una tabla con el detalle de frecuencia de las palabras más mencionadas en las entrevistas, el término “calidad” es el conteo más alto con una totalidad de 24 repeticiones en 7 entrevistas, con un 49% de recurrencia, seguido de garantía, internet, presupuesto y materiales.

Estos atributos son fundamentales para tomarlos en cuenta ya que demuestran claramente los atributos de interés de los usuarios y potenciales compradores de mobiliario corporativo. Las personas entrevistadas como muestra representativa reflejan el interés y la importancia en la calidad del producto, el servicio postventa para los usuarios. Indican la calidad y garantía como un factor decisivo al momento de la compra. Contar con garantías

les hace sentir confiados y respaldados por las empresas en caso de presentarse imperfectos posteriores en el mobiliario.

Estas entrevistas representarán la clave y la base de las estrategias y valor agregado que Divisiones P&P debe considerar para brindar en todos sus procesos.

Tabla 19 Consulta de frecuencia entrevista a profundidad

Palabra	Longitud	Cont [∇]	Porcentaje ponderado (%)	Palabras similares
calidad	7	24	0,49	calidad
garantía	8	19	0,38	garantía, garantías
internet	8	17	0,34	internet
presupuesto	11	14	0,28	presupuesto
materiales	10	12	0,24	materiales
proyectos	9	10	0,20	proyecto, proyectos
tendencia	9	10	0,20	tendencia, tendencias
producto	8	9	0,18	producto, productos
espacios	8	8	0,16	espacio, espacios
almacenes	9	7	0,14	almacenes
mantenimiento	13	7	0,14	mantenimiento
opinión	7	7	0,14	opinión
problema	8	7	0,14	problema, problemas
seguridad	9	7	0,14	seguridad
servicio	8	7	0,14	servicio, servicios
diseñador	9	6	0,12	diseñador, diseñadores
exterior	8	6	0,12	exterior, exteriores
funcionalidad	13	6	0,12	funcionalidad
aspecto	7	5	0,10	aspecto, aspectos
atención	8	5	0,10	atención
escritorio	10	5	0,10	escritorio, escritorios
interiores	10	5	0,10	interiores
material	8	5	0,10	material
metálicos	9	5	0,10	metálico, metálicos
acabado	7	4	0,08	acabado, acabados
experiencia	11	4	0,08	experiencia
funcional	9	4	0,08	funcional, funcione
modernos	8	4	0,08	moderno, modernos

Fuente: Elaboración propia, extraído de entrevista a profundidad.

Para poner en perspectiva los datos se trabajó un gráfico de nube, utilizándolo como un recurso visual a modo para representar las palabras más destacas extraídas de las

Fuente: Elaboración propia, extraído de entrevista a profundidad.

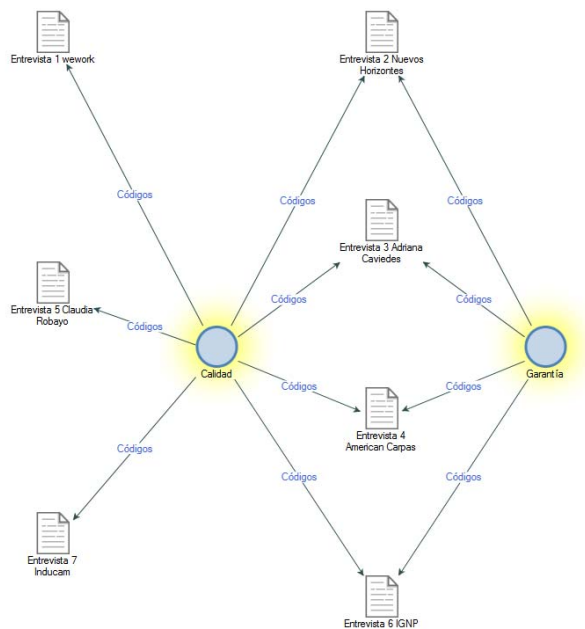


Figura 20 Gráfico de comparación

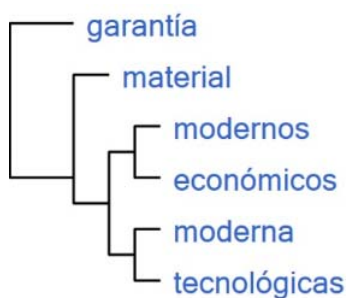
Elaboración propia, extraído de entrevista a profundidad.

A partir del análisis preliminar que se hizo con la herramienta NVIVO, cogimos las 7 entrevistas y creamos algunos nodos característicos entre los cuales se encuentran:

- Calidad
- Canales
- Garantía
- Servicio
- Tiempos de Entrega.

De estos 5 nodos creados, encontramos que hay una mayor correlación entre los nodos Calidad y Garantía, lo que demuestra el alto valor de correspondencia que dan los entrevistados a ambos términos. Siendo nodos que aparecen relacionados con las 7 entrevistas, lo cual evidencia que para todos los empresarios encuestados el tema de calidad y garantía aparecen como factores relevantes en el proceso de compra y decisión.

Igualmente, hicimos un análisis de conglomerados en donde encontramos el conjunto de las siguientes palabras por su nivel de frecuencia y correlación.



De acá podemos concluir que existen correspondencias cuando por ejemplo hablan del tema de garantía, se trata el tema de los materiales. Esto debido a que la garantía se ve comprometida cuando no hay buenos materiales de construcción de los muebles. Adicionalmente, de la palabra materiales se desprenden los términos, “modernos” y “económicos” como correlacionados. Es decir, los empresarios esperar buscar materiales modernos pero que sean económicos y que puedan tener garantía. Finalmente se desprenden los términos modernos y tecnológicos como factores adicionales que dan un plus a la calidad de los materiales.

En cuanto al tema de frustraciones encontramos aglomeradas las siguientes palabras



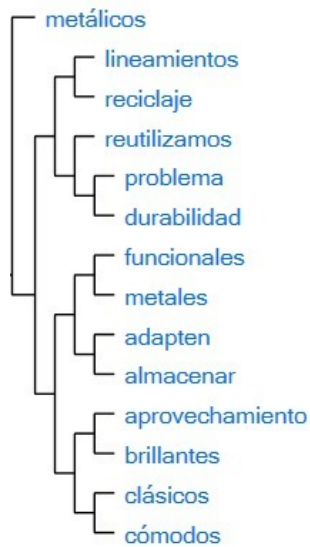
Esto se debe a que cuando no hay una buena experiencia de compra bien sea por temas de garantía, calidad, servicio etc.; parece directamente reflejado el término molestia. Una interrupción a la experiencia de usuario en el proceso de compra genera molestias para los empresarios.

Para finalizar, cuando se hizo el análisis de expectativas frente al mobiliario ideal aparecen relacionados los siguientes términos

[compactos
puertos

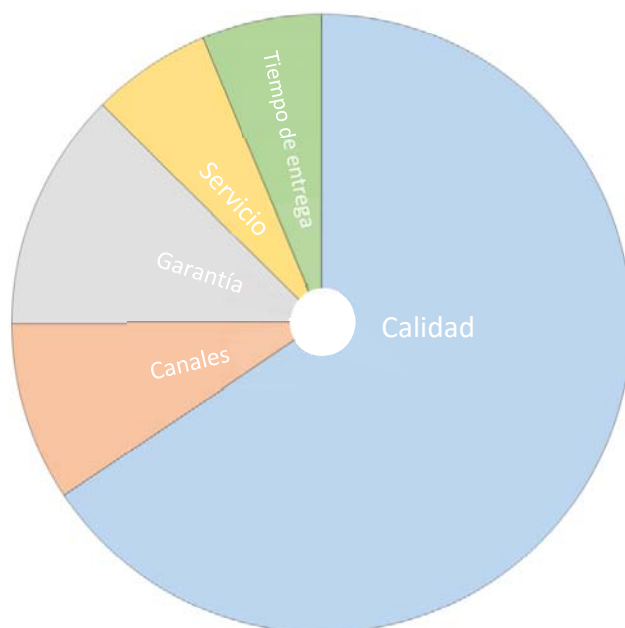
Dentro de la funcionalidad como uno de los apartados más relevantes que esperan los clientes del mobiliario ideal, aparece el tema de puertos para muebles que sean compactos y que presenten facilidades de instalación y practicidad. Para los empresarios consultados, las innovaciones tecnológicas esperadas tienen que ver con la facilidad de conexión, facilidad de carga de dispositivos y la utilización e instalación de distintos puertos dentro del mobiliario.

En cuanto al tema de diseño y materiales encontramos el siguiente conglomerado de palabras relacionadas:



De acá se puede extraer el siguiente análisis en donde se evidencia que los términos clásicos están relacionados como cómodos, así como metales con funcionales, por lo que se extrae que los empresarios consideran que los muebles en metal tienden a ser funcionales.

También se evidencia como el tema de la durabilidad puede generar problemas ya que muchos materiales suelen dañarse rápidamente. Igualmente, los términos reciclaje y lineamientos que parecen no estar aún constituidos como una consideración a tener en cuenta al momento de hacer compra de materiales y la reutilización de los mismos.



Figuras 21 Mapa Jerárquico

Elaboración propia, extraído de entrevista a profundidad.

Para concluir, los términos más repetidos por los encuestados en orden descendente

(De mayor a menor frecuencia de repetición) son:

- Calidad
- Garantía
- Servicio
- Tiempos de entrega
- Canales

9. Puntos de venta de competidores

Parte fundamental de la investigación y análisis del entorno es identificar donde y con quien se compite realmente, conviene profundizar para conocer detalles importantes de los competidores, así se conoce quién está haciendo las cosas bien, quién no y cuáles son las tendencias del mercado local.

El conocimiento de la competencia también ayuda a identificar oportunidades de negocio, detectar elementos diferenciables y prever la posible reacción de los competidores. Esta investigación se realizó a través de la visita y observación de la dinámica de negocio en punto de venta de cada uno de los competidores.

En primer lugar, se visitaron los puntos de venta, bodegas y showrooms, realizando una tarea de observación con una estructura previa de guion que incluía todos aquellos aspectos que convenía conocer. La función de los investigadores fue de cliente incognito mediante la siguiente dinámica:

1. Visita al punto de venta.
2. Ingreso y verificación de las instalaciones del punto.
3. Acercamiento a los asesores/vendedores para solicitar información general del negocio.
4. Solicitud de una cotización formal sobre producción de mobiliario corporativo y montaje.
5. Seguimiento vía correo y WhatsApp con los asesores.

Los elementos a inspeccionar en cada uno de los puntos fueron los siguientes:

- Productos y servicios.

- Precios.
- Tráfico de clientes.
- Tiempos de respuestas a cotizaciones.
- Software y sistemas.
- Sistema de venta y distribución.
- Dimensión y aspecto del local.
- Horarios.
- Número de empleados.
- Presencia de los dueños.
- Métodos de financiamiento.
- Técnicas de merchandising
- Técnicas de escaparates o exhibiciones.

El conocimiento de los productos y servicios fueron la base del estudio, se investigó en cada uno de ellos qué características tienen los productos, porque son competitivos, materiales de los que están elaborados, entre otros. Otro punto importante fue la revisión de sus estrategias de venta y marketing; es decir, cómo lo venden, qué canales de distribución utilizan, cuántos puntos de ventas tienen y cómo lo comercializan. A continuación, se procede a la descripción de cada uno de los competidores.

Industrias Cruz

Es una empresa que cuenta con 25 años de experiencia en la fabricación, diseño e implementación comercial de todo lo relacionado en muebles metálicos y madera procesada.

Cuenta con soluciones idóneas en muebles de aluminio y acero. Sus líneas de negocio son muy amplias y en su catálogo de productos ofrecen:

- Archivadores
- Escaleras
- Mesas
- Armarios y bibliotecas
- Estanterías
- Lockers
- Mobiliario escolar
- Archivos rodantes
- Sillas
- Camas y marotes
- Escritorios

El punto de venta visitado es el ubicado en la Carrera 27 # 11-65, ese punto cuenta con toda la línea de negocio corporativo y residencial, actualmente cuentan con 5 asesores de ventas quienes te atienden desde tu llegada, el proceso comercial y de cotizaciones es muy rápido, como software de cabecera utilizan SAP, ver apéndice O, lo que les permite hacer cotizaciones de forma sistematizada y al instante.

Durante la visita pudimos observar que Industrias Cruz cuenta con una marca llamada el mobiliario.com y que está enfocada en el desarrollo y comercialización de muebles y accesorios para hogar y oficina, la gran diferencia con Industrias Cruz es que este se enfoca en el diseño el mobiliario, ofreciendo diseño que estén a la vanguardia e innovación con precios bajos. Dentro de la tienda principal de Inversiones Cruz cuentan con una sala de

exhibición de mobiliario.com en el que tienen montados los espacios de cada una de las áreas de interés; alcobas, oficinas, comedor etc., ver apéndice O.

Los lineamientos indicados por el asesor en cuanto a financiamiento son muy variados, ofrecen las opciones de crédito con Covicatura y Covicheque en el que otorgan cupos rotativos en menos de 24 horas, así mismo las compras se pueden hacer con tarjeta de crédito o débito y consignaciones en Bancolombia y Banco de Bogotá. El costo de las cotizaciones tendrá un descuento del 10% como beneficio para cada compra de clientes nuevos.

El proceso para la solicitud de pedidos es una vez aprobado la cotización se realiza el 50% del depósito y dependiendo el requerimiento de mobiliario tiene un tiempo de producción de 15-20 días hábiles. Todos los productos cuentan con 1 año de garantía por defecto de fábrica y cuenta con el beneficio que los envíos dentro de Bogotá son gratis.

Actualmente inversiones cruz no ofrece servicio de mantenimiento ni reparación de muebles, tampoco hacen obra civil e instalaciones de redes, su enfoque es diseño y fabricación de mobiliario.

Otro de los aspectos a resaltar de la visita es la “bodega de liquidación” que es un espacio en el que brindan la opción de encontrar mobiliario hasta con un 60% de descuento. Estos muebles presentan algunas imperfecciones o antigüedad en la tienda y debido a esto los asignan a liquidación.

Una de sus innovaciones más recientes es su tienda en línea en la que se encuentra todo su catálogo de productos con detalles de precios, noticias, promociones y tips. También brinda la oportunidad de hacer pagos en línea, ver apéndice O.

El servicio al cliente de Industrias Cruz es impecable, eficiente y sus asesores son muy preparados, adicional te ofrecen muchas opciones de comunicación como call center, WhatsApp y un chat en línea.

De la información recabada en Industrias Cruz podemos concluir como opciones de referencia para mejorar los procesos de Divisiones P&P es la incorporación de software de gestión como es el caso de SAP, que les permite tener su portafolio categorizado, manejo de inventarios en tiempo real y cotizaciones rápidas y concretas.

Como área de mejora para Industrias Cruz se identifica el aspecto de marca, manejan actualmente en el punto de venta visuales muy deteriorados que dan un aspecto de tienda “antikuada”, esto lo han tratado de mejorar con la incorporación del mobiliario.com a su línea de negocio, pero al atribuir todo lo moderno al mobiliario agudizan la imagen antikuada de su marca principal.

Inversiones Guerfor

En la visita realizada al punto de venta de Industrias Guerfor S.A ubicado en Cra. 27 #12B-56, identificamos que actualmente sus líneas de producción abarcan todo tipo de mobiliario, servicios mecanizados y automatizados. En la actualidad cuentan con más de 9000 mt2 en área productiva y más de 1600mt2 en área comercial, distribuidos en 5 almacenes de 4 ciudades en Colombia.

La información proporcionada por el asesor comercial indica que actualmente la empresa no está recibiendo solicitudes para elaboración de muebles corporativos y de oficina, ya que se encuentran trabajando en un proyecto a gran escala y por ello su capacidad de producción está comprometida en un cien por ciento.

Por el momento Inversiones Guerfor solo atiende solicitudes de elaboración de mobiliario industrial como anaqueles, mostradores, vitrinas y estantes para tienda

Flaminio Angulo

Es una empresa que cuenta con más de 55 años de trayectoria, cuentan con certificación ISO 9001-2008. Esta empresa es el proveedor de cabecera de caja de compensaciones Compensar desde hace 40 años y son los encargados del amoblamiento de oficinas, centros de recreación, sedes universitarias entre otros. Y entre otros de sus clientes reconocidos están Banco de Bogotá, Universidad Central, Roche, Novartis, Cine Colombia, Banco Popular, Colsubsidio y Fundación Cardioinfantil.

La visita a Flaminio Angulo se realizó a la única bodega y sala de exhibición que tienen en Bogotá ubicada en Av. Carrera 40#20a-25, este espacio está compuesto por la parte de producción/taller, zona de inventarios, oficinas administrativas y sala de exhibición, ver apéndice P .El trato y la atención desde la llegada fue totalmente personalizada siendo atendidos por los dueños directamente, quien mostró interés en asesorarnos y darnos un tour por toda la planta, así como la orientación comercial y de productos necesaria.

La asesoría de producto fue de resaltar, la demostración de las funcionalidades de las sillas y escritorios fue amplia y muy útil, mostrando las funciones de tamaño, opciones de telas, acabados, materiales entre otros.

El procedimiento de atención y producción de mobiliario tiene parámetro muy bien definidos, luego de aprobada la cotización debe realizarse un pago del 50% de anticipo y 50% contra entrega, luego pasa a una fase de aprobación en el que no se entra a producción

sin la previa aprobación de los materiales por parte de los clientes, así mismo, luego de la producción no se procede al tapizado sin la previa aprobación de la estructura del mueble.

En planta tienen toda la producción y los moldes y espumas se producen internamente. En el caso de los repuestos son importados de Italia, no utilizan productos chinos para garantizar calidad. Dentro de sus servicios la instalación del mobiliario y el transporte dentro de Bogotá es gratuito. Adicional prestan el servicio de mantenimiento y reparación de muebles.

Flaminio Angulo se muestra como una empresa muy flexible y con un servicio post venta muy adecuado, ofrecen una garantía de 2 años en sus productos y son los encargados de suministrar todos los repuestos necesarios para el mantenimiento y reparación de los muebles.

Se evidencia por parte de esta empresa estar muy a la vanguardia en diseño, materiales y asesorando a los clientes en tendencias actuales de mobiliario, diseño y decoración de interiores. En cuanto al sistema de gestión de cotización, se notan falencias en tiempos de entrega, la cotización solicitada tuvo una demora de 5 días hábiles, esto puede ser causa de no contar con un software y procesos automatizados.

En conclusión, Flaminio Angulo, destaca en su atención y servicio al cliente, cada uno de sus proyectos por muy pequeños que sean les invierten tiempo, dedicación y construyen relaciones con el cliente y el diseño de su sala de exhibición en la que muestran con claridad su experiencia en diseño, materiales y visualmente es muy ordenada y moderna.

Entre las áreas de mejora sin duda el tiempo de respuesta para cotizaciones, esto puede deberse a realizarlas de forma manual o poco seguimiento a las solicitudes de clientes.

Arcoeffecto

Es una empresa que diseña, produce y presta servicios integrales de mobiliario para oficina, hogar y otros espacios. Arcoeffecto cuenta con gran variedad de productos para espacios de oficina, como puestos de trabajo compartidos e individual, escritorio gerencial, pannelería para dividir espacios, mesas para conferencias y sillas para todos los ambientes.

Arcoeffecto mostró mucha eficiencia en el seguimiento de clientes potenciales, se entabló contacto con ellos a través de su formulario en página web y en breve se ponen en contacto vía telefónica para atender tus dudas y solicitudes por medio de un asesor.

En la visita a sus instalaciones, ubicadas en Carrera 56 N° 93B – 23, se evidencia que el local no tiene identificación visual exterior, tiene apariencia de taller, pero al ingresar tienen una sala de exhibición muy completa constituida por diferentes espacios donde se pueden apreciar todas sus propuestas de diseño, innovaciones, materiales, acabados entre otros. La empresa se muestra flexible a realizar trabajos de mantenimiento y reparación de mobiliario, así como obra civil y diseño de interiores.

Los lineamientos de pago son 60% pago anticipo y 40 % contra entrega. Ofrecen un descuento de 10% por pago en efectivo, cheque o transferencia. Los tiempos de entrega oscilan entre 15-20 días hábiles y este tiempo está sujeto a la cancelación del anticipo, la firma de los planos, rectificación de medidas, aprobación de diseños y selección de materiales.

Es importante mencionar que el costo del transporte y la instalación está incluido en la cotización siendo este dentro del perímetro urbano de Bogotá. Arcoeffecto manifiesta el requerimiento para hacer las instalaciones de mobiliario siempre que las ventanas, pisos,

paredes, enchapes y dry wall estén terminados. La garantía de sus productos es por 2 años por defectos de fabricación en condiciones normales de uso.

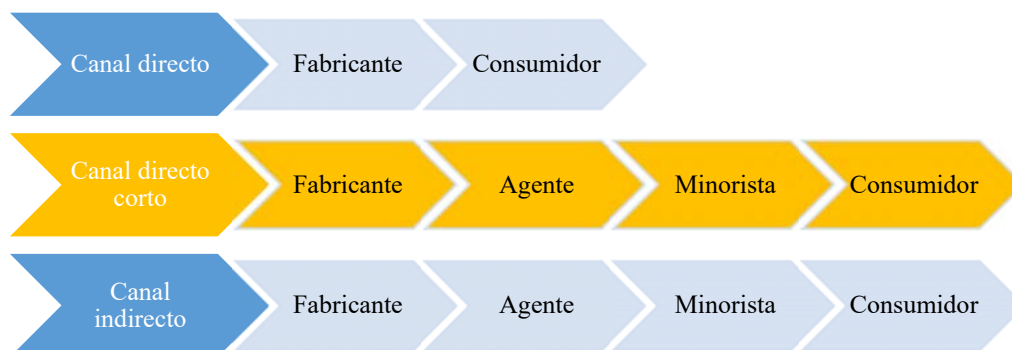
Se destaca de Arcoeffecto el seguimiento a las solicitudes de sus asesores, están siempre atentos a resolver dudas y son muy consistentes en sus llamadas a clientes. Por otro lado, el área de exhibiciones es muy moderno y con un diseño impecable, juegan con diseños varios y espacios de oficina, salas de juntas, puestos de trabajo, cocinas, entre otros. Haciendo un diseño integral con la iluminación, los colores y texturas de los espacios de exhibición.

También se resalta los visuales y renders de las cotizaciones, ya que la compra de mobiliario personalizado te da la necesidad de visualizar el proyecto en una imagen tan real como será la producción final, este recurso es fundamental y la clave para una venta exitosa.

10. Intermediarios

En la investigación de campo también se abarcaron los intermediarios, estos son todos aquellos almacenes que prestan servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto al consumidor final. Los intermediarios de un canal de distribución son los mayoristas y minoristas, en este caso analizaremos a los minoristas o detallistas que son los que compran las mercancías a los fabricantes o mayoristas y los venden directamente al consumidor final. (Hervás Exojo, Campo Varela, & Revilla Rivas, 2012)

Los intermediarios comerciales cuentan con diferentes estructuras de canales de distribución, estos se detallan a continuación:



Figuras 22 Estructura de canales de intermediarios

Obtenido de (Hervás Exojo et al., 2012)

Puntualmente se visitaron dos intermediarios, Easy y Home Center, ya que estos reúnen características de productos y servicios muy similares a los de Divisiones P&P. Estos hipermercados pertenecen al canal indirecto corto (productor/fabricante-agente-detallista-consumidor).

Además del análisis del tipo de intermediario se profundiza en identificar una segunda clasificación, en función del número de detallistas para distinguir entre tres tipos de políticas de distribución.

Tabla 20 Modalidad de distribución

Modalidad de distribución	
Intensiva	Se caracteriza porque su objetivo es colocar los productos en la mayor cantidad de mercados posible.
Selectiva	Se restringe, por parte del fabricante, el número de puntos de venta de distribución desde los cuales quiere llegar al consumidor.
Exclusiva	Contempla un número mínimo de establecimientos comerciales, suele acompañarse de un acuerdo mediante el cual el fabricante garantiza al detallista que será el único intermediario en una zona geográfica determinada, mientras que este último se compromete a no ofrecer en el punto de venta otras líneas de productos de marcas de la competencia.

Obtenido de : (Hervás Exojo et al., 2012)

Respecto a la modalidad de distribución por parte del fabricante Easy y Home Center manejan una modalidad intensiva ya que venden variedad de marcas en sus establecimientos, no tienen una exclusividad por parte de algún fabricante. Bajo esta modalidad el fabricante tiene como objetivo colocar los productos en la mayor cantidad de mercados posible.

Easy

Easy es una cadena de retail chilena de venta de artículos para construcción, hogar y jardinería con presencia en Chile, Argentina y Colombia. Siendo propiedad del holding chileno Centros Comerciales Sudamericanos S.A. (Cencosud S.A.)

Opera en las ciudades de Bogotá, Medellín y Valledupar. Cuenta con un total de 9 tiendas distribuidas de la siguiente manera:

Bogotá:

1. Megatienda Easy Cra 71 #17ª-11
2. Calle 58D sur #51-35
3. Calle 34 A Sur #34D-50
4. Av Americas # 68-94
5. Carrera 2 # 36-81 (Soacha)
6. Calle 78B # 114 A 62

Medellín:

1. Calle 60 # 56 -77
2. Carrera 50 # 2 Sur-189

Valledupar:

1. Av Salguero con calle 31.

Como megatienda para el hogar y construcción operan con diferentes categorías de producto. Entre los más destacados se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Construcción
- Cocina
- Decohogar
- Ferretería
- Electrodomésticos
- Mascotas
- Muebles
 - Muebles de Comedor

- Muebles de dormitorio
- Muebles de oficina y estudio
- Muebles de Sala
- Muebles infantiles y juveniles
- Sala TV

Si hacemos un análisis de la categoría muebles, y especialmente la subcategoría Muebles de Oficina y Estudio que es propiamente la que tiene relación directa con la categoría en la que compite Divisiones P&P podemos encontrar que Easy tiene un catálogo virtual con más de 456 SKU solamente para el tema de mobiliario de oficina.

Los muebles que distribuyen estos intermediarios tienen la particularidad que son modulares bajo el concepto “Do it yourself” en donde se ofrecen guías de ensamble, pero en la compra uno compra las piezas y las “arma” en su propia casa. Esta condición de los muebles tiene unas características muy particulares entre los cuales podemos resaltar las siguientes.

- Diseño no muy vanguardistas o innovadores (Mobiliario con diseño clásico)
- No hay variedad en colores o acabados
- Calidad de ensamble regular
- Materiales de dudosa calidad como aglomerados o maderas de baja calidad
- Precios Bajos

Si bien este tipo de mobiliarios tienen precio bajo, si hay bastantes puntos en contra para muchas personas por el hecho de no contar con una calidad o garantía suficientes.

Al hacer la investigación en el canal virtual se puede ver que muchos de estos muebles cuentan con comentarios negativos, referentes principalmente al tema de calidad y acabados.

★☆☆☆ (1/5)
2019-05-25

Producto de mala calidad
 Autor: José Barrera

Este producto deja mucho que desear, la silla no cumple con las características especificadas en la descripción del producto, el tamaño de la misma es de 42 cm el asiento y en la descripción se tiene de 50, no es nada cómoda, tiene bultos de madera astillada en el espaldar de la misma.
 El escritorio presenta abolladuras en las esquinas y rayones en la madera y la estructura metálica.
 Los productos parecen de segunda o usados

¿Encontró este comentario ofensivo o inapropiado? [Reportar](#)

★☆☆☆ (2/5)
2019-05-22

Decepcionada
 Autor: Mayen

En dimensiones está como lo publicado, pero en el esamble te das cuenta que las piezas está muy mal fabricadas. En realidad no recomiendo comprarlo a menos que te lo armen en la tienda porque las piezas no encajan

¿Encontró este comentario ofensivo o inapropiado? [Reportar](#)

Al hacer la visita a sitio se pudo hacer un recorrido a fondo de la calidad de los muebles, así como del servicio y canal de venta.

Se pudo evidenciar que existen dos marcas que son comercializadas dentro de almacenes Easy para el tema de Mobiliario para oficina. Las marcas se llaman “M+ Design” y “Neumöbel”, y cuentan con la singularidad de que ambas con marcas chinas. El nombre del proveedor es difícil identificarlo ya que estas son marcas maquiladas pero el nombre de la empresa distribuidora no es conocido, dado que estas empresas retail a bajo costo deben mantener como privadas la identidad de estos proveedores ya que operan en muchos casos como proveedores exclusivos.

De esta manera al hacer el recorrido identificamos que el mobiliario para oficina se divide entre los siguientes artículos:

- Mueble de escritorio, generalmente tipo L
- Silla para escritorio
- Sillas Gerenciales
- Repisas para oficina
- Mesas de centro para oficina

Los materiales predominantes son:

1. Aglomerados
2. Metal y vidrio
3. Plástico y derivados.

Los colores predominantes son:

1. Negro
2. Wengue
3. Blanco
4. Beige

En el apéndice R se encuentran las fotos obtenidas en sitio donde se evidencian los diseños, materiales, precios, variedad y nombre de las marcas que distribuye la tienda.

Home Center

Es una marca del grupo chileno Sodimac, empresa que opera en el retail, industria donde ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado del mejoramiento del hogar. Busca satisfacer al cliente a través de múltiples puntos de contacto y canales de venta que aseguran un modelo de negocio Omnicanal (Tiendas, Internet y Teléfono). Su actividad se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de remodelación y construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de hogares. (HomeCenter, 2019)

HomeCenter sigue en plan de expansión a nivel nacional, actualmente tiene presencia en 24 ciudades con un total de 36 tiendas incluyendo centros de distribución. En el siguiente gráfico se muestran las ubicaciones.



Figura 23 Puntos de venta HomeCenter

Obtenido de : (HomeCenter, 2019)

En cuanto a la visita de campo realizada al punto de venta de HomeCenter ubicado en Ak 68 #80-77, se evidenció una asesoría personalizada y muy profesional por parte del asesor, quien procedió a mostrar todo el mobiliario corporativo y de oficina disponible, así mismo indicando dimensiones, funcionalidad y demás especificaciones de cada producto.

El catálogo de productos en cuanto a escritorios y sillas es muy reducido, solo cuentan con productos ya fabricados y no se pueden personalizar a los espacios requeridos por el cliente, ver apéndice Q.

En cuanto a los servicios ofrecen instalación y transporte, pero estos tienen un costo adicional al producto, el costo de transporte oscila entre los \$50.000 y \$60.000 COP dependiendo la zona y en el caso de la instalación por parte del cliente debe hacerse una

solicitud a una línea telefónica o en un punto de venta específicamente en las cajas se paga el valor definido según el código y el monto del producto comprado, ver apéndice Q.

El servicio de cotizaciones es sumamente eficiente y rápido, todo se maneja por medio de un software ERP (sistema de planificación de recursos empresariales), lo que permite tener acceso a precios y especificaciones de productos.

En cuanto a financiación ofrecen opciones muy flexibles y amplias, desde tarjetas de crédito hasta bonos. La garantía de los productos varía dependiendo del artículo, si son sillas cuentan con 5 años de garantía y si es mobiliario en general como mesas y escritorios cuentan con 3 años de garantía. No cuentan con fabricantes locales, todo el producto es importado de China, por ende, no cuentan con servicio de personalización o productos a la medida.

En cuanto a temas de construcción y diseño cuentan con una completa área dedicada a la construcción y reparación, cuentan con una “línea constructor” específicamente para atender dudas y solicitudes de construcción, adicional cuentan con el beneficio que, si un cliente tiene una cotización más económica de otra empresa, HomeCenter la iguala y a ese precio le aplica un 10% de descuento, con esto mantienen su posicionamiento de los precios más bajos del mercado.

HomeCenter ofrece una serie de servicios para obras de construcción entre ellos destaca:

- Centro de atención al profesional (CAP)
Asesorías personalizadas en la cotización de proyectos y visitas de campo.
- Alquiler de herramientas
Alquiler de herramientas profesionales, maquinaria, carpintería, plomería etc.

- Despachos de camiones a obras.

Todo lo que se compre en las tiendas HomeCenter será despachado gratis.

- Corte de materiales

Entregan los materiales listos y con las medidas específicas para cada obra.

- Realizar compras desde la obra.

Brindan la opción de llamar a una línea gratuita para hacer solicitudes de emergencia.

De los beneficios más relevantes y más utilizados por los clientes de construcción es el “circulo de especialistas”, este es un programa de beneficios exclusivos para especialistas de la construcción. Ofreciendo los siguientes beneficios:

- Capacitaciones
- Becas universitarias
- Diplomados
- Cursos virtuales
- Crecimiento de los pequeños negocios
- Programa de putos para redimir en compras.
- Beneficio de planes de celular para socios.
- Póliza de seguros de accidentes laborales.

vi. Matriz del perfil competitivo MPC:

Para hacer un análisis del perfil competitivo de Divisiones P&P y sus principales competidores directos hacemos un compendio de los factores de éxito a nivel general de las empresas. Basados en ello, identificamos los cuatro factores clave de éxito más relevantes

con base en las necesidades más importantes de producto, mismas que se descubrieron al hacer las entrevistas a profundidad con los clientes del estudio cualitativo. A partir de este análisis identificamos las necesidades más relevantes de producto.

Calidad en acabados: La calidad en acabados hace referencia a la percepción del cliente frente a los procesos de ensamble del producto, calidad y resistencia de los materiales, tipo de coberturas, pegamentos, nivel de terminaciones, entre otros. Esto es uno de los factores clave porque este es un mercado saturado, donde los distintos competidores cada vez ofrecen menor valor diferencial para el cliente y si bien hay diseños muy similares en todo el mercado, el cliente es más sensible a optar por aquel proveedor que preste una mejor calidad en acabados.

Entrega oportunidad y despachos a tiempo:

Parte de las principales frustraciones de los clientes tienen que ver con los proveedores que nunca entregan a tiempo o tienen retrasos en sus tiempos de fabricación, despacho o entrega final. Considerando que el nicho de mercado en el que está Divisiones P&P (B2B) atiende un sector empresarial, muchas veces, los contratos y licitaciones donde se aprueban los presupuestos para inversión inmobiliario están sujetos a cronogramas, los retrasos en el cumplimiento de los mismos así sean cortos, afectan todo el proyecto y esto es particularmente grave para este sector. Por lo tanto, un factor diferencial lo pueden ofrecer los proveedores que realmente pueden cumplir con los tiempos de entrega en toda la cadena de distribución y logística desde la fabricación hasta la entrega final.

Durabilidad: En términos de calidad de producto la durabilidad es uno de los factores de éxito porque esto genera recomendaciones y voz a voz de la marca. Esto genera la

confianza que necesitan los clientes frente a un proveedor y puede dar un factor diferencial frente a la competencia.

Garantía y servicio: Uno de los factores de éxito más relevantes es la calidad en el servicio ofrecido tanto en la parte de Pre-venta, atendiendo oportunamente al cliente, dándole la propuesta de valor que realmente necesita, que sepa entender la necesidad del consumidor, y pueda ofrecer oportunamente la propuesta comercial. Aunque parece obvio, la realidad es que muchos competidores no ofrecen un modelo de servicio eficiente y satisfactorio de cara al cliente. Frente al producto, uno de los factores clave es ofrecer una garantía superior a la que ofrecen los competidores. Se ha identificado que cuanto mayor garantía ofrezcan los proveedores, mayor nivel de confianza habrá frente al cliente. Finalmente, el ciclo de servicio debe extenderse hasta el servicio postventa, pues ahí radica uno de los diferenciales más relevantes dentro del mercado, y donde mayor sensibilidad hay de cara al cliente.

Tabla 21 Factores clave de éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	DIVISIONES P&P		DUCON		INDUSTRIAS CRUZ		ARCOEFFECTO		FLAMINIO ANGULO	
		Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result
a	b	c	d	E	f	g	h	g	h	g	h
CALIDAD EN ACABADOS	15%	4,0	0,6	4,3	0,6	3,0	0,5	4,5	0,7	4,0	0,6
ENTREGA OPORTUNA Y DESPACHOS A TIEMPO	35%	3,8	1,3	4,0	1,4	4,0	1,4	3,3	1,2	3,8	1,3
DURABILIDAD	30%	4,2	1,3	4,5	1,4	3,5	1,1	4,5	1,4	4,0	1,2
GARANTÍA Y SERVICIO	20%	4,0	0,8	4,2	0,8	4,0	0,8	4,5	0,9	4,0	0,8
TOTAL RESULTADO PONDERADO	100%	--	4,0	--	4,2	--	3,7	--	4,1	--	3,9

A partir de esta matriz se puede identificar la calificación ponderada de cada competidor, así como de Divisiones P&P. En este sentido se puede evidenciar las debilidades y fortalezas de cada uno de ellos desde el punto de vista competitivo frente a los factores de éxitos del mercado.

DIVISIONES P&P

Cuenta con fortaleza en el tema de calidad de acabados y durabilidad. Actualmente la empresa maneja calidad de acabados muy superiores a los de la competencia gracias a procesos de manufactura que se han emulado de diseños extranjeros. Además, asegura

mejores procesos de terminado (Doble costura, pegamentos, terminaciones entre otras) incluso sacrificando margen con el fin de ofrecer mejor calidad a un precio competitivo con el fin de agregar a la propuesta. Sin embargo, en términos de entrega y despachos, si bien desde la óptica de un solo cliente es bueno. Actualmente la empresa no tiene un canal de distribución ni logístico tan robusto que le permita responder a las demandas masivas de entrega, hacer planificaciones y optimizar sus rutas de entrega. Esto particularmente dificulta las posibilidades de expansión ya que se requiere una mejor y más robusto canal de distribución si se quiere crecer.

DUCON

Es la empresa que tuvo una mejor calificación frente a los factores claves de éxito del sector. Sin embargo, Ducon presenta algunas debilidades sobre todo en el nivel de calidad de servicio. Si bien en términos de garantía y durabilidad ofrecen una de las mejores opciones de mercado (Llevando hasta 2 años la garantía de todos sus productos), aún tienen una debilidad en la atención al cliente y el servicio postventa, lo que puede perjudicar la percepción de marca, pues para empresas pequeñas o medianas no ofrecen un nivel de interés tan alto con los clientes, tienen tiempos de entrega de las ofertas comerciales muy extensas y no brindan la asesoría personalizada que requiere el cliente.

Los precios que manejan son altos teniendo en cuenta la propuesta de valor que ofrece, que, si bien manejan buena calidad, acabados y diseño, no son muy diferentes ni mejores a los que se encuentra en el mercado con cualquier otro de los competidores. Tienen debilidades en los tiempos de entrega y no están tan desarrollados tecnológicamente como para ofrecer mejores procesos de producción mejorar los tiempos de entrega en las cotizaciones a los clientes ya que estos tiempos son demasiado extensos.

INDUSTRIAS CRUZ

Tienen un modelo de producción y eficiencia operacional bastantes buenos. De los principales competidores que analizamos es quizás uno de los únicos que trabaja un sistema ERP con SAP con lo cual pudimos evidenciar los cortos tiempos que tienen para hacer propuestas, ajustar diseños y entregar una solución completa para las necesidades del cliente en tiempo record. Esto habla de la fortaleza que tienen en la calidad del servicio. Además, ofrecen financiación directa u opciones con bancos y entidades externas. Finalmente, ofrecen una amplia variedad de producto. Sin embargo, tiene debilidades en temas de calidad del producto y diseño de los mismos ya que manejan una línea muy “estándar”, no muy propositiva, y en muchos casos vimos que los productos no tienen la calidad de acabados ni de ensamblado que ofrecen otros competidores e incluso Divisiones P&P quienes, en términos de diseño y calidad ofrecen mejores diseños. Esto perjudica su calidad general pues aún tienen debilidades en términos de durabilidad y garantía, factores claves de éxito que requiere la empresa para ser aún más competitiva.

ARCOEFECTO

Tienen como fortalezas la superior calidad en acabados y materiales que ofrecen, la amplia garantía de sus productos y la durabilidad de los mismos. La línea de diseño que manejan es moderna y con influencia en líneas italianas, francesas y eso se ve en la propuesta de diseño que ofrecen para las diferentes soluciones, tienen una calidad en acabados que hace valorar el producto y lo hace diferenciarse de los demás. Sin embargo, es un negocio que aún no tiene mucha eficiencia operacional, tienen unos costos un poco altos y no ofrecen tiempos de respuesta tan buenos. Esto afecta principalmente una necesidad puntual del cliente que es factor clave de éxito y es las Entregas oportunas y despachos a tiempo.

Debido a que no cuentan con una operación tan grande, casi todo lo que se pretenda solicitar se tiene que construir desde cero, incluyendo los tiempos de importación de materias primas, telas y demás. Por lo tanto, su cadena de producción, distribución y logístico aún no está optimizado, lo que no les permite tener de posibilidades de expansión si quieren crecer, dado que su canal de producción y de distribución colapsaría si hubiera un aumento considerable de la demanda. Ante la imposibilidad de ofrecer un mejor tiempo de entrega, su oferta se hace menos atractiva, y además más costosa que sus competidores promedio. Su Showroom no está estratégicamente ubicado y el canal de distribución no es tan grande y eficiente como podría ser el de otras empresas que tienen incluso menor participación de mercado como Flaminio Angulo.

FLAMINIO ANGULO

Al igual que Arcoeffecto cuentan con una línea de diseño, acabados y calidad muy buenas esto que tengan una fortaleza en calidad de acabos, garantía y un muy buen servicio. Particularmente tienen mobiliario con un enfoque en la ergonomía y modularidad que los hace muy versátiles y se pueden adaptar a cualquier requerimiento de espacio y diseño que soliciten los clientes. Cuentan con una operación de producción bastante grande y tienen un stock relevante lo que les permite ser un poco más eficientes en tiempos de entrega. Tienen desarrollado un buen canal de distribución y cuentan con la ventaja de que personalizan el servicio hasta el punto que quien atiende los clientes pueden llegar a ser el mismo propietario de la empresa. Sin embargo, Flaminio Angulo tiene unos precios muy altos que lo hacen ser menos competitivo y que restan puntos a su propuesta de valor. Tienen una operación muy grande para la poca participación de mercado lo cual puede evidenciar que tienen unos sobrecostos en su operación y sus activos y almacenes no los están aprovechando lo

suficiente para el nivel de ventas que manejan y tiempos de entrega que manejan que no son los mejores frente a la competencia. Esto es aún más grave teniendo en cuenta que atienden un mercado nicho de grandes cuentas sin ofrecer unos buenos tiempos de fabricación ni garantizando la entrega oportuna.

vii. Matriz QFD

Para hacer una comparación del nivel de competitividad de cada uno de estas empresas desde el punto de vista de atributos de producto se hizo un modelo de “Producto ideal de mercado” con la matriz QFD y se analizó en qué medida cada una de las empresas se ajusta a las necesidades del mercado y las plasma en los atributos de producto que ofrecen.

Producto ideal del mercado: Para empezar, se construyó el modelo ideal de producto que podría existir en el mercado a partir de la intersección de los mejores de atributos de producto que responden mejor a las necesidades de mercado.

Para poder identificar las necesidades de mercado, tomamos como base la investigación cualitativa que hicimos con las entrevistas a profundidad. A partir de esta investigación pudimos determinar la siguiente lista de las principales necesidades del mercado frente al mobiliario que compran para sus negocios y empresas:

- Calidad en acabados
- Optimización de espacio
- Entrega oportuna y despachos a tiempo
- Ergonomía
- Durabilidad

- Diseño personalizable y variado
- Confianza
- Garantía
- Soporte técnico
- Respaldo
- Conectividad y adaptabilidad
- Facilidad de uso

Con estas necesidades en mente, empezamos a desarrollar una lista de producto que identificamos tiene el mercado actualmente en su oferta, así como atributos que aún no ofrece el mercado pero que deberían tenerse en cuenta para satisfacer cada una de estas necesidades.

- Acabados en madera
- Acabados en acero inoxidable o cromado
- Piezas modulares
- Atención personalizada
- Servicio de mantenimiento y reparación
- Sellamiento con doble costura para las telas
- Acabados con lámina y pegado fundido
- Mobiliario de Stock de reserva y respaldo para los clientes
- Personalización de colores
- Variedad de telas y texturas
- Diseño adaptable
- Punto de exhibición y Showroom

- Material Aglomerado
- Puerto USB y Conexión de energía
- Bandejas para cables de comunicación
- Departamento de Servicio Postventa

A partir de estas dos listas creamos una matriz de Quality Function Deployment (QFD) que recoge las necesidades del cliente y las traduce en accionables de producto o servicio que deben tener las empresas para satisfacer las expectativas y demandas del mercado.

Se construyó la matriz con las listas mencionadas y pudimos encontrar una intersección de los atributos de producto que más satisfacen las necesidades de mercado a partir de lo cual pudimos obtener la lista de atributos más relevantes para el mercado.

Tabla 22 Matriz QFD

Row #	Max Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance	Demanded Quality (a.k.a. "Customer Requirements" or "Whats")	Column #															
					Direction of Improvement: Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (x)															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
					Acabados en madera	Acabados en acero cromado, o inoxidable	Piezas Modulares	Atención Personalizada	Servicio de mantenimiento y reparación	Sellamiento con doble costura	Acabados con lámina y pegado fundido	Mobiliario de Stock de reserva de respaldo	Personalización de colores	Variedad de telas y texturas	Diseño Adaptable	Punto de exhibición y Showroom	Material Aglomerado	Puertos USB, y conexión de energía	Bandeja para cables de comunicación	Servicio Posventa
1	9	7,0	9,0	Calidad en acabados	⊖	⊖	▲	⊖	▲	⊖	⊖	▲	▲	⊖	▲	▲	⊖			
2	9	6,3	8,0	Optimización de espacio			⊖	▲					▲		⊖	⊖		⊖	⊖	
3	9	7,8	10,0	Entrega Oportuna y despachos a tiempo				⊖	▲			⊖				▲				⊖
4	9	6,3	8,0	Ergonomía	▲	▲	⊖			▲				▲	⊖		▲			
5	9	7,7	9,8	Durabilidad	⊖	⊖	▲	▲	⊖	⊖	⊖			⊖	▲		⊖			⊖
6	9	6,6	8,5	Diseño personalizable y variado	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	▲	▲		⊖	⊖	⊖	⊖	▲	⊖	⊖	
7	9	6,4	8,2	Confianza	▲	▲		⊖	⊖	⊖	▲	⊖	▲	⊖	⊖	▲	▲	▲	▲	⊖
8	9	7,6	9,7	Garantía				⊖	⊖		▲	⊖								⊖
9	9	6,7	8,6	Soporte técnico				⊖	⊖											⊖
10	9	5,6	7,2	Respaldo				⊖	⊖			⊖		▲	▲	▲				⊖
11	9	5,9	7,5	Conectividad y Adaptabilidad	▲	▲	⊖								⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	
12	9	6,6	8,4	Facilidad de uso	▲	▲	⊖				▲				⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	
Target or Limit Value																				
Difficulty (0=Easy to Accomplish, 10=Extremely Difficult)																				
Max Relationship Value in Column					9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Weight / Importance					131,4	131,4	226,3	309,9	210,9	164,4	159,5	161,6	79,5	177,2	286,3	142,8	140,1	117,6	134,5	243,2
Relative Weight					4,6	4,6	7,9	10,8	7,3	5,7	5,5	5,6	2,8	6,2	10,0	5,0	4,9	4,1	6,8	8,5

viii. Comparativo entre los atributos de productos existentes en el sector y los de la compañía.

Una vez realizada la matriz, pudimos obtener una ponderación de los siete atributos más relevantes para el mercado con lo cual identificamos las características mínimas que deberían tener las empresas en términos de producto y servicio.

Atributos más relevantes de producto:

1. Atención Personalizada
2. Diseño Adaptable

3. Servicio Postventa
4. Piezas Modulares
5. Servicio de mantenimiento y reparación
6. Bandejas para cables de comunicación
7. Variedad de Telas y Texturas

Comparativo entre los atributos de productos existentes en el sector y los de la compañía.

Frente a los atributos identificados se hizo un comparativo de los productos existentes del mercado y los de Divisiones P&P y se analizó en una escala de 1 a 5 que tanto satisfacen las necesidades del mercado cada uno de los productos de las empresas mencionadas. Las necesidades principales analizadas para cada empresa son:

1. Calidad en acabados
2. Entrega oportunidad y despachos a tiempo
3. Durabilidad
4. Garantía

Tabla 23 Matriz QFD Competidores

				Direction of Improvement: Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (x)	Competitive Analysis (0=Vorst, 5=Best)					
Row #	Max Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance	Quality Characteristics (a.k.a. "Functional Requirements" or "Hows")	DIVISIONES PYP	DUCON	INDUSTRIAS CRUZ	ARCO EFECTO	FLAMINIO ANGULO	
1	9	7,0	9,0	Calidad en acabados	4	4	3	5	5	
3	3	7,8	10,0	Entrega Oportuna y despachos a tiempo	3	3	5	3	4	
5	9	7,7	9,8	Durabilidad	4	4	4	4	4	
8	9	7,6	9,7	Garantía y Servicio	4	5	4	5	5	

DIVISIONES P&P

Se identifica en la empresa Divisiones P&P lo siguiente:

Debilidades: Gestión de rutas de distribución.

Fortalezas: calidad en acabados, durabilidad y garantía.

La entrega oportuna al identificarse como una debilidad es un aspecto muy importante que Divisiones P&P debe trabajar, esto se puede atacar por medio de mapeo organizado de rutas para optimizar las entregas e instalaciones de la mejor manera.

DUCON

Debilidades: Entrega Oportuna y Despachos a tiempo

Fortalezas: Calidad en acabados, Durabilidad y Garantía y servicio

La debilidad de Ducon recae en el tiempo de entrega ya que su promesa de entrega es de 21 días para obras situadas en la ciudad de Medellín y 25 días para despachar a ciudades principales del país, y este dato no es garantía de tiempos reales de entrega ya que deben definirse con el ejecutivo de proyectos y estarán sujetos a las características de la obra y disponibilidad de acabados y materiales. La confirmación de dichos tiempos se realizará una vez la obra ingrese al sistema de DUCON S.A.S y el plazo se establece luego del pago del anticipo, entrega de orden de compra, firma de planos y definición de acabados.

Este aspecto se puede aprovechar sin duda consolidando procesos y definiendo tiempos de entrega más cortos y procesos menos engorrosos. En cuanto a la garantía es una fortaleza muy consolidada que tiene Ducon ya que ofrece diferentes garantías y por productos:

- 2 años para superficies con acabados en laminados de baja presión (Unicolor o Supercor o MDP).
- 5 años para superficies con acabados en Fórmica o afines.
- 5 años sobre mobiliario para oficina DUCON.
- 2 años para sillas del portafolio DUCON.
- 1 año para multitomas eléctricos, elementos de reposición como chapas, correderas y accesorios en general.
- 5 años para Archivo rodante
- 5 años para Piso técnico

INDUSTRIAS CRUZ

Debilidades: Calidad en acabados

Fortalezas: Entrega Oportuna, despachos a tiempo y Garantía

La debilidad más notable de Industrias Cruz es sin duda los acabados de sus productos, en la observación se nota la debilidad en los muebles y se concluye en que la producción es en masa esto genera un estándar general del producto por lo que no denota calidad.

ARCOEFECTO:

Debilidades: Entrega Oportuna y Despachos a tiempo

Fortalezas: Garantía y Calidad en servicio

Con Arcoefecto sucede algo muy similar a Ducon, el proceso para cerrar el proyecto e iniciar la producción es demorado y con muchas gestiones previas, por lo que los tiempos de entrega oscilan entre 15-20 días hábiles y este tiempo está sujeto a la cancelación del anticipo, la firma de los planos, rectificación de medidas, aprobación de diseños y selección de materiales.

Como punto positivo encontramos la garantía de sus productos es por 2 años por defectos de fabricación en condiciones normales de uso.

FLAMINIO ANGULO:

Debilidades: Entrega oportuna y durabilidad

Fortalezas: Calidad en acabados y garantía.

La evaluación en general de Flaminio Angulo es muy positiva, los puntajes que se podrían considerar como oportunidades a mejorar son las entregas ya que desde la cotización tienen tiempos muy prolongados y el seguimiento a las solicitudes no es constante.

ix. Análisis de niveles de precios

11. Fijación de precios del mercado

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos, todos los demás generan costos. Una empresa para estar a la vanguardia y al nivel de sus competidores, con productos, servicios, valor agregado y nivel de especialización, requiere de una buena estrategia de fijación de precios que sea atractiva para el cliente y a la vez rentable para la compañía. (Kotler & Keller, 2006)

El objetivo del precio ideal se puede alcanzar mediante técnicas de optimización financiera, centradas en el conocimiento al detalle de la estructura de costos de la empresa, que permitan aumentar la participación en el mercado a través de precios competitivos. Aunque, en la práctica, no existe una fórmula ideal de fijación de precios, la estrategia acertada será aquella que se adapte de la mejor manera al objetivo que quiera alcanzar la empresa en un momento determinado. (Córdoba Segovia & Moreno Moncayo, 2017)

La mayoría de las empresas sienten presión por reducir los precios, ocasionada por un entorno económico cambiante, el aspecto tecnológico, aumento de la competencia entre otros, adicional la cambiante y acelerada forma en que compradores y vendedores interactúan. (Kotler & Keller, 2006).

En el proceso de fijación de precios se debe tomar en cuenta que los consumidores pueden realizar diferentes acciones en vista de los precios, hoy en día los clientes pueden

hacer comparaciones de precio instantáneas entre miles de vendedores, pueden hacer búsquedas automáticas de productos, precios y reseñas y con base en esto encontrar la que consideran la mejor opción. Adicional determinan el precio que están dispuestos a pagar, todo esto hace que la determinación de precios vendrá dada por múltiples factores tanto internos y externos.

Luego de la revisión y análisis de los datos recolectados mediante observación en la visita de campo a competidores, se determina que para la fijación de precios todos los competidores utilizan técnicas mixtas de precios, pero principalmente son apalancadas en dos perspectivas principales, la de costos y la de valor. Ambas funciones generan un ideal del precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un determinado producto.



Figuras 24 Perspectivas de la definición de precios

Obtenido de : (HomeCenter, 2019)

En función del costo:

La importancia a la hora de la conformación de la estructura de costos, es lograr una estructura funcional, rentable y sostenible en el tiempo. Las empresas investigadas; Arcoeffecto, Flaminio Angulo y Divisiones P&P muestran una tendencia a definir las

perspectivas de precios en función del costo, en tal caso la demanda establece un límite superior al precio que la empresa puede cobrar por sus productos y los costos son los que marcan el límite inferior en que la empresa debe mantenerse para establecer un precio que cubra los costos en que incurre para producir, distribuir y vender el producto, sin dejar de lado la rentabilidad. (Kotler & Keller, 2006)

Cabe resaltar que los costos que estas empresas toman en consideración son de dos tipos:

Costos fijos: los costos fijos son la columna vertebral de cada compañía, de estos se desprende el funcionamiento de la actividad principal de la empresa. Este tipo de costos se definen como "el coste que no varía con el nivel de producción y que solo puede eliminarse cerrando" la empresa. Los costos fijos no son sensibles a cambios en la actividad productiva de la empresa, permaneciendo invariables a lo largo del tiempo y adicionalmente suelen ser periódicos mensuales, semanales, anuales, etc. Estos incluyen sueldos y salario; depreciación de máquinas, mantenimiento de máquinas, alquileres etc. (Córdoba Segovia & Moreno Moncayo, 2017)

Costos variables: Contrario a los costos fijos, los costos variables tienen un comportamiento sincronizado con la actividad productiva, es decir, a medida que la actividad productiva incrementa por lo general estos también lo hacen y viceversa. Dentro de estos costos se consideran el consumo de unidades físicas, tales como horas de trabajo por persona, materia prima, insumos, materiales.

(Córdoba Segovia & Moreno Moncayo, 2017)

Por otro lado, una estrategia de costos exitosa dependerá entonces del mejor uso posible de los recursos disponibles, donde es preciso gestionar los costos de operación de manera óptima, buscando minimizar los costos totales para maximizar la utilidad de la

compañía. La fijación de precios por costeo es utilizada por Divisiones P&P, Arcoeffecto y Flaminio Angulo. A continuación, se detalle una serie de aspectos con los que cuentan las empresas competidoras y Divisiones P&P, lo que les permite ser competitivos en precios y tener una gestión óptima de los costos:

- Productividad
- Curvas de aprendizaje y nivel de capacitación del personal
- Tecnología
- Integración vertical
- Naturaleza y origen de los costos

En función del valor:

Esta fijación de precios consiste en estimar cuál es el valor que los clientes atribuyen al producto y, posteriormente, fijarle un precio acorde con ese valor. Se basa en el hecho de que cuando un comprador adquiere un producto hace un balance en el que compara lo que debe pagar (el precio) y lo que recibe a cambio (los beneficios que le reporta el producto adquirido). Al resultado de este balance se le denomina valor percibido(Wolkers Kluwer, 2019)

Se observa claramente en Ducon e Industrias Cruz aplican esta metodología de fijación de precios, ya que al ser empresas muy bien posicionadas y con mucha experiencia y trayectoria en el mercado la percepción que los consumidores tienen de sus productos es muy alta, aunque sus costos de productos y/o materiales sean iguales a los de su competencia, tienen la oportunidad de aumentar los precios y su posicionamiento en el mercado los respalda.

A continuación, se define el detalle de precios de cotizaciones solicitadas a competidores referentes a la selección de los dos productos más representativos de cada uno como ser sillas e islas de trabajo. La solicitud de la cotización fue estandarizada para tener información de precios precisa sobre ciertas características de cada producto. En el caso de las sillas se cotizó silla giratoria ejecutiva con espaldar de malla, brazos y patas cromadas y llantas de plástico, observamos que Flaminio Angulo y Ducon son los competidores que ofrecen los precios más altos del mercado. Industrias Cruz resalta con un precio considerablemente bajo respecto a sus competidores. En el caso de las islas de trabajo, sigue la misma tendencia Flaminio Angulo lidera con los precios más altos y Arcoeffecto encabeza el precio más bajo.

Flaminio Angulo es un competidor que trabaja con clientes específicos de alto renombre como ser Grupo Aval, Compensar y AV Villas, con estos clientes ha trabajado en forma exclusiva por más de 20 años, esto hace que sus precios sean altos para el resto de clientes pero que su trayectoria y experiencia con estas empresas los respalden. Se considera que para la propuesta de valor sus precios están altos, tomando en consideración que a pesar de tener diseños muy modernos y experiencia en el sector ofrecen productos muy similares a sus competidores.



Ducon es un competidor con una sólida propuesta de valor, se caracterizan por la modernidad de sus diseños y por desarrollo propio para dar respuesta a diversos requerimientos de espacio ajustados al presupuesto del cliente.

Arcoeffecto es sin duda una empresa muy completa en cuanto a diseño, seguimiento, servicio al cliente, materiales y acabados. En la experiencia desde la investigación es una empresa integral que habla desde sus asesores hasta el seguimiento al cliente para proyectos

y cotizaciones. Tienen precios medios respecto a la competencia, se encuentran en un punto de precios muy acertado para su oferta de valor. Sus procesos de cotizaciones son muy rápidos, la parte visual de sus propuestas juega un papel muy importante ya que los diseños son claros y con mucho nivel de detalle. En cuanto a los materiales ofrecen opciones importadas que brindan mayor calidad y durabilidad del producto.

Por otro lado, Industrias Cruz maneja los precios más bajos en cuanto a las sillas, pero estos son adecuados a la calidad del producto y los materiales, las opciones brindadas no son de la mejor calidad y sus acabados no son tan pulcros.

Tabla 24 Precios de productos empresas competidoras

Producto	Referencia	Descripción	PRECIOS			
			Arcoeffecto	Ducon	Flaminio Angulo	Industrias Cruz
Silla Giratoria ejecutiva		Asiento y espaldar tapizados en tela de malla. Brazos de Inyectados en polipropileno, cromados fijos. Mecanismo Basculante. Ajustable en una posición al espaldar, con perilla para ajuste de tensión. Base Cromada. Ruedas de nylon.	\$ 497.798	\$ 580.000	\$ 650.000	\$ 211.521
Islas De trabajo		Isla de 4 puestos fabricada en estructura metálica con patas y canaleta central con terminación en pintura electrostática, superficie de 1,20 x 120 fabricada en tablex de 25 mm enchapada e formica , con división en pantallas acrílicas (no incluye cajonera)	\$ 2.128.704	\$ 4.300.000	\$ 7.000.000	\$ 2.394.737

Se realizó un ejercicio de ponderación con competidores y la empresa consultada, destacando los seis atributos más relevantes de acuerdo a la ponderación entre atributos y necesidades que se realizó en matriz QFD para satisfacer las necesidades del mercado. Las composiciones de las matrices se hicieron con base en los dos productos más representativos de los competidores, las sillas e islas de trabajo.

Los precios definidos en las tablas siguientes se toman de las cotizaciones solicitadas a las empresas competidoras, ver anexo R. Como resultado la empresa con mejor calificación

ponderada es Arcoeffecto ya que según los atributos más importantes es el que mejor satisface las necesidades de los clientes según su propuesta de valor.

Tabla 25 Matriz de precios desde el mercadeo: Silla ejecutiva

MATRIZ : SILLA					
IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA			
		DUCON	INDUSTRIAS CRUZ	ARCOEFFECTO	FLAMINIO ANGULO
30%	Atención personalizada	4	7	9	10
25%	Diseño adaptable	8	5	9	8
20%	Servicio postventa y mantenimiento	9	6	8	7
15%	Piezas modulares	9	4	8	8
5%	Bandeja para cables	9	8	8	7
5%	Variedad en telas y texturas	8	6	9	8
CALIFICACIÓN PONDERADA		7,20	5,85	8,60	8,35
PRECIO		\$ 580.000	\$ 211.521	\$ 497.798	\$ 650.000
UM		\$ 80.555,56	\$ 36.157,44	\$ 57.883,49	\$ 77.844,31
UMV		\$ 63.110,20			

La siguiente tabla forma parte de la matriz de precios desde el mercadeo, pero la perspectiva se plasma diferente ya que se aplica la ponderación a Divisiones P&P, resultante una calificación ponderada de 9.60, destacando la importancia de los atributos a la hora de tomar la decisión de compra de productos de Divisiones P&P, así mismo como resultado se obtiene el precio justo de mercado que es el valor que se puede cobrar por cada punto obtenido en la calificación ponderada.

Tabla 26 Calificación ponderada Divisiones P&P

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
		DIVISIONES PYP
30%	Atención personalizada	9
25%	Diseño adaptable	8
20%	Servicio postventa y mantenimiento	8
15%	Piezas modulares	8
5%	Bandeja para cables	8
5%	Variedad en telas y texturas	7
CALIFICACIÓN PONDERADA		9,60
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 596.304

Las ponderaciones de los atributos anteriores se validaron con clientes de la empresa con los que se tuvo la oportunidad de consultar respecto al desempeño de los productos de Divisiones P&P. Adicional observamos que el precio justo desde el mercadeo para divisiones

P&P debe ser \$ 596.304 COP por la silla descrita, pero en la actualidad una silla con estas características se vende en \$230.550 COP, lo que refleja un precio un 38% menor al precio justo de mercado. Ver apéndice S.

El análisis anterior se aplica para el siguiente producto que son las islas de trabajo de cuatro puestos.

Tabla 27 Matriz de precios desde el mercadeo: Isla de trabajo 4 puestos

MATRIZ : ISLA DE TRABAJO 4 PUESTOS					
IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA			
		DUCON	INDUSTRIAS CRUZ	ARCOEFECTO	FLAMINIO ANGULO
30%	Atención personalizada	4	7	9	10
25%	Diseño adaptable	8	5	9	8
20%	Servicio postventa y mantenimiento	9	6	8	7
15%	Piezas modulares	9	4	8	8
5%	Bandeja para cables	9	8	8	7
5%	Variedad en telas y texturas	8	6	9	8
CALIFICACIÓN PONDERADA		7,20	5,85	8,60	8,35
PRECIO		\$ 4.300.000	\$ 2.394.737	\$ 2.128.704	\$ 7.000.000
UM		\$ 597.222,22	\$ 409.356,75	\$ 247.523,72	\$ 838.323,35
UMV		\$ 523.106,51			

Tabla 28 Calificación ponderada Divisiones P&P Isla de 4 puestos

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
		DIVISIONES PYP
30%	Atención personalizada	9
25%	Diseño adaptable	8
20%	Servicio postventa y mantenimiento	8
15%	Piezas modulares	8
5%	Bandeja para cables	8
5%	Variedad en telas y texturas	7
CALIFICACIÓN PONDERADA		9,60
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 4.918.937

La misma dinámica se llevó a cabo con una isla de 4 puestos, vemos que el resultando del precio justo de mercado según el puntaje obtenido de divisiones P&P es \$4.918.937, pero observamos que actualmente la empresa lo vende a un precio de \$1.456.000, también reflejando un precio considerablemente más bajo que el de los competidores y 29% menor que el precio justo de mercado. Ver apéndice S.

El análisis de precios anterior refleja que más allá de considerar costos y ganancias al momento de fijar los precios, se deben considerar otros elementos de mucha importancia como el valor de marca, posicionamiento, experiencia de la empresa entre otros. Estos pequeños cambios de forma inmediata se traducirán en ganancias para la empresa, teniendo márgenes muy buenos en los que puede moverse para tener ingresos más altos y aun así seguir siendo competitivo en precios.

x. Conclusiones del Análisis de Entorno

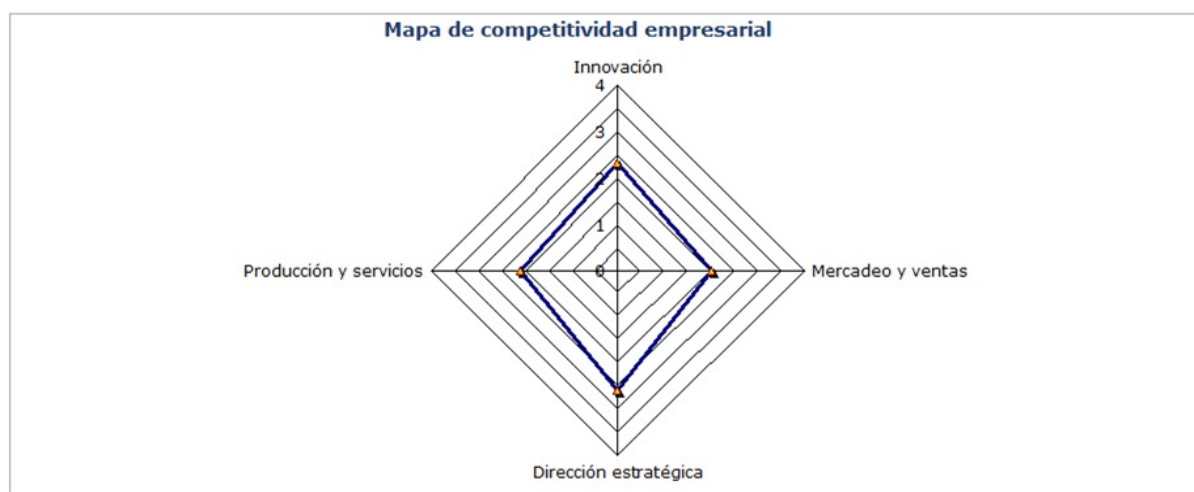
1. En términos generales el atractivo del mercado nacional al igual que el internacional es bajo para las empresas nuevas que quieran entrar a competir debido a los altos costo de entrada, las múltiples barreras de entrada y la rivalidad de los competidores actuales.
2. Para Divisiones P&P las posibilidades de Crecimiento son muchas si consolida su oferta de valor y optimiza sus procesos pues cuenta con la infraestructura, experiencia y trayectoria que exige el mercado para poder expandirse.
3. Para poder seguir siendo competitivo en el sector, Divisiones P&P necesita un grado de inversión que permita por lo menos duplicar las ventas en los próximos 3 años, mejores sus procesos operativos y de producción si quiere empezar a ganar participación de mercado.
4. El sector se encuentra en una etapa de madurez temprana, dado el alto número de empresas que han venido entrando al sector. Sin embargo, aún hay posibilidades de expansión y crecimiento a nivel regional como nacional.
5. De los sectores más relevantes para el mercado nacional se encuentran el sector HORECA, gubernamental, e Instituciones educativas.

6. El mercado nacional e internacional se encuentra en una etapa de renovación donde cada vez será más relevantes las innovaciones tecnológicas, de diseño, multifuncionalidad ya que las estructuras de trabajo en la empresa se están reinventando y es necesario ofrecer nuevas alternativas de espacios.
7. La eficiencia en los procesos es cada vez más una necesidad para las empresas nacionales si quieren seguir siendo competitivas tanto en precio como en producción y cadena de abastecimiento.
8. El mercado requiere un mayor nivel de diferenciación en servicio, innovación y tendencias, de lo contrario se podrá entrar a una guerra de precios más rápido debido a la poca diferenciación real que existe en el mercado colombiano.
9. La industria de muebles aún no se ha renovado lo suficiente para ofrecer alternativas digitales para el usuario, siendo ésta una tendencia Global de la cual aún no se ha explotado lo suficiente en el país.
10. El webrooming es la tendencia digital utilizada por las empresas más fuertes del sector, esto es incluir la mayor cantidad de información de su catálogo, imágenes y referencias de productos para que los consumidores sepan lo que van a encontrar antes de acudir a la tienda física a hacer la compra final.
11. Son 6 las tendencias del consumidor global que afectan directamente el diseño y fabricación de muebles, exigiendo una actualizarse constantemente en diseños, innovar, propuestas de valor únicas y diferenciación de los productos ofrecidos. Se destacan las siguientes: Consumidor consciente, minimalismo, quiero un mundo libre de plástico, tendencias tecnológicas, biomimesis y economía circular.

b. Diagnóstico interno y matrices

i. Análisis de las cuatro áreas que componen el diamante de competitividad

Los resultados que se analizarán a continuación son el resultado de la evaluación realizada por el empresario y los consultores respecto a las preguntas realizadas en matriz de evaluación interna. Estas ponderaciones oscilan entre un puntaje de 1 a 4, en el que se define un significado por valoración, en el que 1 la empresa no tiene noción del tema en mención y no lleva a cabo acciones ni mejoramiento, por el contrario 4 es la mejor valoración en la que indica que la empresa conoce del tema y adicional lo implementa en la empresa.



Figuras 25 Mapa diamante de competitividad

Fuente: Herramienta de diagnóstico programa Plan Padrinos

Como resultado de la evaluación total de Divisiones P&P en el diamante de competitividad empresarial oscila en un puntaje con valoración 2 en cada una de las áreas investigadas. Lo que indica que con respecto a los temas descritos la empresa tiene nociones,

la mayoría de estas no son implementadas de la mejor manera y sobre todo no se llevan a cabo acciones para garantizar mejoras.

- **Innovación**

La evaluación referente al área de innovación realizada a Divisiones P&P, se evalúa en general como una “debilidad menor” es decir que respecto a este tema la empresa tiene nociones, pero no lo implementa a cabalidad en sus procesos y tampoco lleva acciones para garantizar mejoras sobre esto. Estas son debilidades que se deben trabajar a corto plazo no son críticas o que pongan en riesgo la rentabilidad del negocio, pero deben tomarse en consideración para sobresalir de entre la competencia y ser competitivos. Para la empresa es necesario abordar procesos de organizar y dirigir los recursos de la organización (humanos, materiales, económicos) con la finalidad de aumentar la creación de nuevos conocimientos y generar ideas que permitan desarrollar nuevos productos.

Tabla 29 Valoración Área Innovación Divisiones P&P

Innovación				
Innovaciones en gestión	2,00	2,86	2,51	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Inversiones en innovación	2,00	2,50	2,30	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Innovaciones en tecnología	1,00	2,75	2,05	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Integración en procesos de innovación	1,00	2,20	1,72	Debilidad crítica - Trabajo inmediato

Fuente: Herramienta de diagnóstico programa Plan Padrinos

Como una debilidad critica se observa la integración en procesos de innovación, este trabajo al interno de la organización debe ser inmediato, se deben tomar medidas para afrontar los retos de la competitividad y reconocer la necesidad de ser más ágiles y

colaborativos para proponer procesos de innovación que se adapten a las fuerzas que están cambiando los mercados.

De estos retos se deben desprender los accionables y entender cuáles serán las nuevas tecnologías, maquinaria o procesos que ayudarán a crear propuestas de valor diferenciales. En cuanto a las inversiones en innovación este año se han implementado las siguientes innovaciones:

- Implementación de software para renderización de piezas y diseño de interiores.
- Implementación de software de realidad virtual para adecuación de espacios (mampostería, pintura, mobiliario etc.)
- En cuanto a los activos están importando una máquina que permitirá ser más eficientes en la terminación de mobiliario, generando cortes y termo fundidos en los laterales.
- Se encuentran gestionando la importación desde China de un contenedor con piezas para sillas y escritorios (islas) para contar con material disponible para ventas y futuros proyectos.
- Se ha incorporado la automatización de máquinas, actualmente las máquinas que se utilizan son inalámbricas. Pulidoras inalámbricas, taladros inalámbricos, pulidoras neumáticas inalámbricas.

Aun con las innovaciones las falencias se observan en que ninguno de estos procesos de toma de decisiones ha sido documentado, las decisiones se toman de forma aislada y sin un seguimiento adecuado. La empresa no invierte en investigación y desarrollo para su mejora competitiva en el mercado. Las mejoras de producto se han realizado, pero no ha registrado patentes o derechos de propiedad intelectual.

La falta de documentación de los procesos conlleva a no contar con los registros adecuados señalando y aclarando las etapas y los pasos que siguen para completarlo, así como los departamentos o responsables que intervienen en cada paso. Con la aplicación de la documentación de procesos se conoce a profundidad qué entra y qué sale del proceso, ya se trate de personas, materiales, conceptos o actividades. Documentando los procesos del negocio es posible que identificar patrones de trabajo ineficaces, o quizá podrías encontrar mejores maneras de hacer de forma más eficiente las cosas.

La documentación de procesos tiene una utilidad palpable, es una tarea dinámica que busca la mejora continua de la empresa. Nos permite conocerla y comprenderla mejor, establecer objetivos y orientar al personal hacia la consecución de estos. Se debe tomar en cuenta que la gestión y documentación de procesos es inherente al crecimiento del mismo, las nuevas áreas y/o nuevos

La gestión de los procesos permite registrar todos sus pasos, de manera que todas las personas responsables de efectuarlos tengan perfectamente claro qué deben hacer, cuándo hacerlo y cómo. El tiempo invertido en documentar procesos se refleja después en un considerable ahorro de tiempo, ya que cada nueva persona que se incorpore al trabajo solo tendrá que leer y asimilar el manual de procedimientos.

- **Mercadeo y Ventas**

En general la evaluación del área de Mercadeo y Ventas de Divisiones P&P también se califica como una debilidad de la empresa, en esta sección del diagnóstico se evalúa el

desarrollo de estas áreas, los productos y la planeación respecto al mercado, adicional se toma en cuenta el conocimiento del segmento meta.

Tabla 30 Valoración área Mercadeo y Ventas Divisiones P&P

Subárea	Valoración empresario	Valoración consultor	Valoración subárea	Valoración cualitativa
Mercadeo y ventas				
Precio	4,00	2,14	2,89	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Producto / Servicio	3,00	2,00	2,40	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Consumidor y clientes	3,00	1,75	2,25	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Gestión comercial y ventas	3,00	1,44	2,07	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Servicio al cliente	2,00	2,00	2,00	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Marca	1,00	2,67	2,00	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Comunicaciones	2,00	1,73	1,84	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Conocimiento del Mercado	2,00	1,71	1,83	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Canales de distribución	1,00	1,80	1,48	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Estructura – formalización del área de mercadeo	1,00	1,80	1,48	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Solo para servicios		2,50		

Fuente: Herramienta de diagnóstico programa Plan Padrinos

En la sub área “precios” se concluye que la gestión del precio puntea con una valoración muy baja, siendo un 2,14 el resultado, lo que indica que es una debilidad de la empresa, ya que Divisiones P&P no tiene claridad de aspectos de la gestión del precio de sus productos y servicios, entre los que destacamos, conocer más a fondo la fijación de precios de la competencia, establecer internamente modelos de fijación de precios, políticas formales de precios como descuentos entre otros, la aplicación de los precios de la empresa es función netamente el costo sin tomar en cuenta otros aspectos externos que podrían estar afectando.

Se tiene sistemas de precios unitarios (APU) y se manejan los costos de mano de obra y materiales actualmente, sin embargo, no está documentado en un software de costos ni hay una política de precios documentada. La empresa tiene conocimiento de los precios que ha venido manejando año a año, pero no se establece periódicamente un control, acción y registros de sus incrementos porcentuales anuales.

Otro hallazgo relevante se manifiesta en no contar con una política clara de posicionamiento, al no comunicar la diferenciación de los productos o servicios, esta no tiene una relación directa con la política de precios.

La fijación de precios de Divisiones P&P se hace directamente por costos más margen, esto hace que la empresa entre a competir por precios, cuando son una empresa que producen productos con excelentes acabados. En este tipo de fijación de precios, se pierde una retribución considerable en sus ventas, ya que la ausencia de una estructura de precios definida hace que se pierdan márgenes de ganancia que se pueden generar al manejar diferentes precios por segmento o por línea de producto.

En cuanto al área comercial el único responsable del área comercial es el gerente general de la empresa. El confía mucho en la voz a voz ya que ha sido su principal fuente de contactos comerciales. Por esta forma de operar la empresa no cuenta con un área de mercadeo ni comercial. Por esto la empresa nunca ha implementado un plan de mercadeo, comercial o ventas, lo que los lleva a trabajar sin establecer metas claras.

Existe una noción del entorno competitivo, frente a los principales competidores y tendencias, aunque esta información no está documentada ni está registrada en ningún plan de mercadeo y/o ventas. No hay un conocimiento real del comportamiento del sector, tamaño y ventas de todo el mercado es desconocido.

El gerente general indica que la posibilidad de personalización, calidad en los materiales y diseño son los principales valores diferenciales de sus productos. Sin embargo, no se han creado barreras o comunicación específica frente a estos valores. Adicionalmente el diseño puede ser subjetivo pues hay competidores en el mercado que también se destacan

por el diseño. Desde el análisis externo que se ha realizado, encontramos como un valor diferencial, la posibilidad de incluir la restauración de equipos, mantenimiento, reparación y obra civil donde se requiere. La mayoría de estos competidores no ofrecen estos valores diferenciales.

El servicio y atención de clientes es crucial en el seguimiento de los proyectos y dentro de la empresa no se encuentra definido formalmente el proceso, aunque si hay una metodología básica es que el gerente general/dueño es quien hace los cierres de los negocios y gestiona directamente el tema de quejas reclamos, devoluciones, etc. La debilidad principal en cuanto a las quejas y reclamos se concentra en que, al no documentar el proceso, no se conocen cuáles son las quejas más recurrentes de los productos y servicios, lo que lleva a no tener claridad de lo que se debe mejorar y no repetir. Mediante el uso de un sistema de atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias puede proporcionarse un mejor servicio a los usuarios, el proceso de transformación de las quejas y sugerencias de los usuarios en conocimiento útil para la entidad, que proporcione un valor añadido para su gestión. La implementación de un sistema de gestión de quejas y sugerencias permitirá el nivel de calidad con el que se prestan los servicios y productos ofrecidos por la empresa.

Entre los beneficios que se incorporan podemos encontrar los siguientes:

- Facilita el seguimiento a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que reciba.
- Mejora la satisfacción al poder experimentar procesos de envío de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias desde cualquier lugar.
- Mejora la percepción de la empresa, al poder tener información a la mano sobre el estatus de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que ha enviado.

- Puede tener un mejor canal de comunicación con la entidad.

En cuanto al marketing digital Divisiones P&P actualmente cuenta con redes sociales y se está trabajando en una página web, pero esta será una vitrina informativa donde se tendrán detalles de productos y servicios de la empresa. No se plantea contar con un carrito de compras en el corto plazo.

En general el no contar con un área de mercadeo dentro de la empresa, acarrea implicaciones negativas ya que se dejan de identificar nuevas oportunidades que el negocio necesita identificar para crecer y expandirse. El área de mercado dentro de sus responsabilidades principales tiene la investigación de mercados lo que hará que una empresa sea proactiva y no reactiva, anticipándose a cambios en el mercado que permitirán en todo momento ser competitivos.

Tener una orientación estratégica al dirigir la empresa sin duda traerá éxito, pero es recomendable hacerlo de manera definida, ordenada y estructurada, con el fin de no dejar cabos sueltos y evitar posibles errores, esto se logra a través de un plan de marketing que recoja los elementos del mix de marketing: precio, plaza, promoción y producto.

En contra de lo anterior el no disponer de un plan de marketing puede generar una serie de problemas para el negocio, entre los que se destacan utilizar los recursos disponibles de forma errónea nos puede llevar a un aumento de los costes, si un plan, la gestión de la empresa se dirige por impulsos y no estamos preparados para los problemas, podemos ajustarnos a una realidad poco objetiva del mercado.

- **Dirección Estratégica**

La valoración de esta área pretende evaluar la existencia de un planteamiento estratégico de Divisiones P&P frente al sector, así como determinar los elementos internos y externos que ha considerado el empresario para fortalecer su postura frente a la competencia. También se toma en cuenta la alineación de la estrategia actual de la empresa frente a su estructura y la fijación de objetivos.

Tabla 31 Valoración área Dirección Estratégica Divisiones P&P

Subárea	Valoración empresario	Valoración consultor	Valoración subárea	Valoración cualitativa
Dirección estratégica				
Planteamiento estratégico frente al sector	3,00	3,00	3,00	Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Planeación estratégica	3,00	2,67	2,80	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Factor externo	3,00	2,67	2,80	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Factor interno	2,00	2,67	2,40	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Crecimiento y consolidación	3,00	1,33	2,00	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo

Fuente: Herramienta de diagnóstico programa Plan Padrinos

Está en otra de las áreas calificada como una “debilidad menor”, se pudo observar durante la investigación y desarrollo que El factor principal que impulso el ingreso al sector empresarial de mobiliario y proyectos de obra civil fue la experiencia en el área de proyectos y mobiliario, antes de iniciar formalmente Divisiones P&P, Pedro Páez desempeño varios años en el que adquirió la experiencia necesaria en empresas de arquitectura, construcción, cielo raso, mobiliario etc. A partir de trabajar en la industria de construcción el manejaba indirectamente y subcontrataba el mobiliario necesario, debido a los problemas con el manejo de proveedores y altos costos, la necesidad de producir directamente estos insumos para ser más eficiente y productivo.

La empresa visualiza a la empresa dentro de los próximos 3 años como una entidad más formal, es decir crecer como “empresa jurídica”, ya que en este momento llevan a cabo

sus actividades como persona natural. Actualmente se está constituyendo el establecimiento comercial y están trabajando todos los estatutos, con el objetivo primordial de proteger el patrimonio y desmembrar el enfoque y activos de la empresa (bodega, transporte, maquinaria). En 5 años Divisiones P&P aspira a doblar la producción de la empresa, en cuanto a ingresos, personal, plantas, etc. Expandirse en todos los aspectos, para crecer el doble de lo que son hoy en día, en este proceso está implícito el traslado del edificio actual donde se puedan dividir las áreas administrativas y producción.

Se entiende la visión de la empresa de manera “informal” ya que la formulación de esta visión no está documentada ni socializada formalmente en la empresa. Actualmente los objetivos corporativos no están documentados y no forman parte del quehacer permanente de la empresa. Pedro Páez como gerente general de la empresa es el que trabaja y gestiona personalmente estos objetivos.

La empresa está trabajando actualmente en la expansión de la empresa, pero no tienen tiempos claros de establecimiento de los objetivos y creación de áreas. No se cuenta con documentación al respecto y de la empresa solo participan activamente en esta transformación por el momento el gerente general de la empresa.

El planteamiento estratégico de Divisiones P&P frente al sector se considera como una fortaleza ya que están haciendo gestiones, pero sin duda puede mejorarse. La empresa mantiene constantemente contacto con Cámara de Comercio para realizar capacitaciones periódicas a sus colaboradores. Los principales factores de éxito considerados por Divisiones P&P para ser exitoso en esta industria son Calidad y Servicio al cliente, lo que coincide con la investigación y resultados de las entrevistas a profundidad realizadas con clientes y usuarios ya que estos en múltiples ocasiones recalcan estos dos factores como lo decisivo a la hora de comprar.

En cuanto a las oportunidades y amenazas que provienen del entorno la empresa tiene claridad de estas y menciona las siguientes:

Oportunidades:

- Inversiones extranjeras
- Proyectos del gobierno
- Expansión y creación de empresas privadas.

Amenazas:

- Ingreso de proveedores informales
- Inestabilidad económica del país.
- Corrupción
- Altos costos de materiales

- **Producción y servicios**

La empresa cuenta con un área de producción con un nivel de desarrollo medianamente avanzado y consolidado. Sin embargo, no hay procesos documentados ni seguimiento de indicadores o medición básica para mejorar el área de producción. En cuanto al área de producción no se tienen objetivos definidos ni estrategias socializadas.

El área de producción responde a la demanda o proyectos que vayan solicitando a la empresa y se preparan las producciones de acuerdo a la experiencia del empresario quien manda producir diferentes órdenes y cantidades de mobiliario según él vaya considerando necesarias. Sin embargo, cuentan con producción de reserva, de diferentes piezas y unidades prefabricadas para cuando haya alta demanda de proyectos.

Los cálculos de capacidad los tienen muy claros y definidos, pero no están documentados, esto es de mucha importancia ya que si existiera un procedo de documentación formal de estos se podrían optimizar los procesos de producción estableciendo cálculos de capacidad para cada referencia fabricada.

Si se cuenta con estándares de tiempo tanto para los tiempos de producción, maquinaria, capacidad de recurso humano entre otros. Sin embargo, esto no está documentado ni formalizada al interior de la compañía

Tabla 32 Valoración área de Producción y Servicios Divisiones P&P

Subárea	Valoración empresario	Valoración consultor	Valoración subárea	Valoración cualitativa
Producción y servicios				
Caracterización área de producción y servicios	2,00	2,33	2,20	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Procesos	2,00	2,20	2,12	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Capacidad de producción o de operaciones	2,00	2,00	2,00	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo

Fuente: Herramienta de diagnóstico programa Plan Padrinos

ii. Análisis de las sub áreas de mercadeo

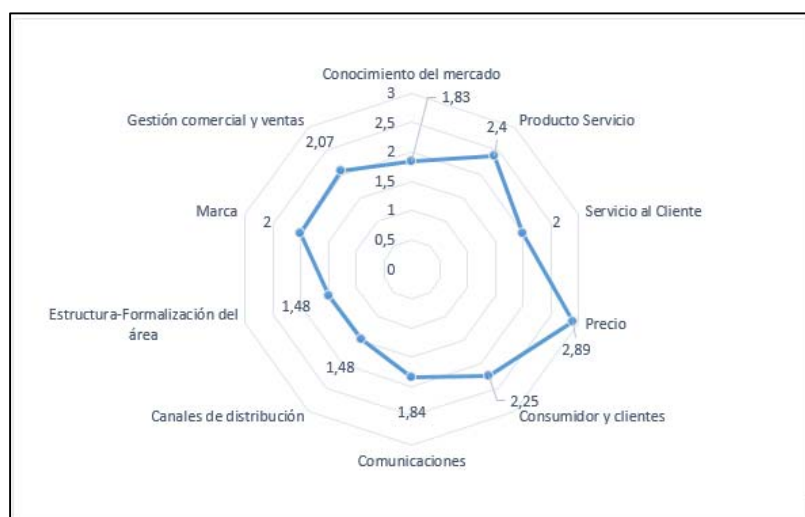


Figura 26 Valoración Sub áreas de Mercadeo

Fuente: Herramienta de diagnóstico programa Plan Padrinos

Haciendo un análisis individual a las distintas sub áreas de mercadeo se puede identificar que Divisiones P&P tiene debilidad en la mayoría de ellas y se observa un movimiento en la curva en la sub área “precios, debido al manejo de precios bajos en licitaciones y venta directa por sus bajos costos conseguidos a través de una eficiencia operacional en términos de fabricación que le permite ofrecer mejores precios que los de la competencia.

Sin embargo, hay sub áreas críticas que presentan un escenario donde hay que plantear estrategias para el corto y mediano plazo. Entre los temas más relevantes están la formalización del área de mercado, Contar con un canal de distribución más eficiente y contar con un plan de comunicaciones para no depender únicamente del gerente general.

Para ello se plantean las siguientes alternativas: y propuestas de mejora para cada sub área:

Canales de distribución: Incluir un modelo de atención más eficiente y con la implementación e integración de herramientas tecnológicas y software para control de viajes y planeación de rutas de transporte. También para lograr reducir al máximo los costes de transporte. La distribución física, en la organización juega un papel fundamental y se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad, ya que de ella depende el éxito o fracaso de la comercialización. Un buen sistema de distribución permite aumentar las ventas, reducir inventarios, disminuir costos y satisfacer a los clientes.

Estructura-Formalización del área: Para ello se debe estructurar todo el departamento comercial desde la creación de una estructura comercial, la creación de un cargo directivo para manejar el departamento, creación de los roles de los asesores comerciales tanto para canal directo como la estructuración del canal para cuentas corporativas. Adicional se debe implementar un programa y plan de mercadeo estructurado que tenga objetivos claros e indicadores de gestión medición y control de ventas, entre otros.

Comunicaciones: Es importante gestionar dentro del plan de mercadeo un modelo estrategia de comunicación basado en la metodología AIDA y la creación de un plan de acción y presupuesto para marketing directo, digital y comunicaciones corporativas. Para ello se debe plantear un modelo de comunicación basado en 5 etapas: Visibilidad, Captación, Seguimiento, proceso y cierre de venta y Fidelización.

El prescindir de un plan de comunicación implica no tener una comunicación directa con los clientes y no disponer de herramientas para transmitir información importante de la empresa y de sus productos o servicios.

Consumidor y Clientes: De cara a estos dos hay que implementar un CRM al interior de la empresa y un modelo de satisfacción de clientes con el que se haga un seguimiento del nivel de satisfacción y calidad del servicio ofrecido, así como canales disponibles de PQRs para garantizar el mayor nivel de seguimiento a los clientes y la gestión adecuada de las relaciones con los mismos.

En el siguiente link se encuentra el documento para registro de los PQRs que ingresen a la empresa por los diferentes canales:

<https://forms.gle/PPYaSvxL3MC6oB8x5>

Tabla 33 Canales oficiales peticiones, quejas y reclamos

CANAL	MECANISMO	UBICACIÓN	HORARIO
Presencial	Oficinas Divisiones P&P	Calle 75A No.29A - 02 Bogotá	Lunes- Viernes 8:00am - 5:00 pm
Línea Empresarial	Línea Bogotá, D.C.- fijo	031 -60 21 01	Lunes- Viernes 8:00am - 5:00 pm
	Línea Bogotá, D.C.- celular	310-2849136	Lunes- Viernes 8:00am - 5:00 pm
Virtual	Página Web	www.divisionespyp.com.co	Permanente
	Formulario	https://forms.gle/PPYaSvxL3MC6oB8x5	Permanente
Redes sociales	Facebook	@divisionespyp	Permanente
	Instagram	@divisionespyp	Permanente
	LinkedIn	@divisionespyp	Permanente

Mejorar esta área crítica en cuanto a los canales de PQRS posibilitara el registro de las diferentes solicitudes, respuestas e interacciones entre los clientes y los colaboradores que se encarguen de atender los distintos requerimientos. Así mismo se ofrece a los clientes una importante herramienta de comunicación con la organización, facilitando muchos procesos y espera de respuesta a sus solicitudes.

En el siguiente enlace se podrá encontrar la propuesta de encuesta de satisfacción para Divisiones P&P.

<https://forms.gle/4AoqpKqFkbNpJbF97>

Precio: Hace falta estructurar una política de precios más efectiva, tener un control y seguimiento de los precios de la competencia, mediante el uso de matrices de perfil competitivo, matrices de competidores para medir precios y servicios ofrecidos por cada empresa del sector, asimismo establecer un modelo de costos y APU más eficientes para

lograr una optimización de costos y garantizar una rentabilidad media para cada línea de producto.

La empresa Divisiones P&P debe contar con una herramienta que le permita estructurar sus precios por segmento, donde se pueda definir a que precios vendemos según el proyecto/ licitación o línea de producto. Ya que la competitividad no puede basarse solo en “precios bajos” la empresa cuenta con productos y servicios que le permiten ampliar su margen de ganancias y aun así seguir siendo competitivo.

Servicio al cliente: De la mano con la creación de un departamento de mercadeo y comercial debe incluirse el servicio al cliente como una parte fundamental del área en donde se mida y garantice el nivel de satisfacción de los clientes, se lleve un control efectivo y programación de mantenimientos, reparaciones, etc. Igualmente incluirlos en campañas de fidelización y campañas de venta cruzada.

Aunque muchas empresas tengan clara la importancia de la atención al cliente, no son tantas las que se esfuerzan por ofrecer la mejor posible. Sea por falta de organización o medios, sea por otros motivos, lo cierto es que no es tan sencillo encontrar un negocio que alcance la excelencia en esta cuestión tan relevante. Por eso, lograrla puede ser algo que diferencie una empresa de su competencia.

El servicio al cliente va más allá de ofrecer un buen servicio, es contar con herramientas que permita tener suficientes herramientas de los clientes actuales y potenciales. La ausencia de estos no permitirá que la empresa cuente con la información necesaria para desarrollar estrategias integrales para diseñar y mejorar procesos internos y externos.

Producto Servicio: Se debe gestionar un manejo adecuado del inventario, gestión para el manejo de empaquetado, conocer el posicionamiento del producto, segmentar el producto para el tipo de mercado nicho que se pretende abarcar entre otras. El control del inventario es un elemento muy importante para el desarrollo y crecimiento, además de un factor fundamental para el control de costes y rentabilidad.

Conocimiento del mercado: Si bien en términos generales Divisiones P&P cuenta con la experiencia en el mercado, lo cierto es que hay que establecer un análisis macroeconómico del mismo y llevar un control y registro de las industrias objetivo, ver el crecimiento de cada mercado en el tiempo y comprender las etapas en las que se encuentra. De igual forma hay que llevar un registro y análisis en el tiempo de los diferentes competidores para saber la participación relativa de mercado y la evolución de cada competidor de una manera más concreta y efectiva.

Gestión comercial y Ventas: Esto va a ir de la mano con la implementación de un CRM y un equipo comercial que establezca unas metas de venta fijas con las cuales se haga seguimiento y control a la gestión comercial, se diversifique el portafolio de cuentas y se dependa menos de un único comercial (gerente general) para hacer crecer la compañía

La complejidad a la que se enfrenta la gestión comercial de las empresas del panorama actual radica del incesable aumento de la competencia. El crecimiento de número de empresas y su actividad, ha dado lugar a la necesidad de buenos sistemas de gestión, de los cuales depende en gran medida el éxito.

Las empresas que deciden invertir una cantidad adecuada en la investigación y el desarrollo de un buen departamento de gestión comercial observa una mejora en los

resultados en relación a la rentabilidad. Aunque también en la organización de la empresa en general y el ambiente laboral.

Marca: Se establecerá un manual de marca para manejar una línea gráfica y corporativa que lleve impreso la identidad de marca que pretende comunicar y posicionar Divisiones P&P con lo cual se generará una mayor recordación de la misma. El manual de marca tanto los lineamientos gráficos como los conceptuales y hará más fácil la comprensión y ejecución de la marca Divisiones P&P en diferentes formatos de publicidad y ejecución estratégica, manteniendo una estandarización de la marca.

La importancia de la creación de una identidad de marca es la definición de los valores, misión del negocio y en si la esencia del negocio. Por medio de la identidad de marca se transmite la impresión a los clientes y dar a conocer la diferenciación de los productos, lo que haces y como resolverás sus problemas y trasmites cómo quieres que se sientan los clientes cuando usan tu producto.

Dentro de la marca, se encuentra el concepto del negocio/producto, esto es el propósito mayor de un negocio, es su misión y la forma en que plasma en la comunicación su “esencia”. El concepto del negocio será el punto de partida, la base sobre la que se construirán las estrategias de la empresa.

iv. MATRIZ MIME:

En la matriz MIME podemos observar las diferentes puntuaciones que se tiene del entorno externo, así como los factores internos de la compañía.

En términos de competitividad frente a los factores externos del sector, este tiene una calificación de 2,74 lo que representa un buen nivel de respuesta frente a cambios en el

entorno. De los factores externos más relevantes para la organización está el factor tecnológico que representa una oportunidad de crecimiento para el sector en general, pero particularmente para Divisiones P&P. Adicionalmente, el tema Social también se presenta como una oportunidad debido a los cambios en las tendencias sociales que hacen que cada vez se requiera el uso de nuevo tipo de mobiliario al cual se está ajustando el mercado en general.

En cuanto a la calificación interna de la organización, Divisiones P&P cuenta con una posición interna débil y necesita orientarse a la creación de estrategias organizacionales que le permitan definir las diferentes áreas que debe estructurar la empresa, los roles administrativos para cada cargo y los indicadores de gestión que debe manejar.

Tabla 34 Matriz MIME

		Matriz Interna			
		4	3	2	1
Matriz Externa	4	Crear y construir	Crear y construir	Retener y mantener	
	3	Crear y construir	Retener y mantener Penetración en el mercado y desarrollo del producto	Cosechar o desinvertir	
	2	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir	
	1				
Evaluación de factores internos		2,25			
Evaluación de factores externos		2,74			

Fuente: Herramienta de diagnóstico programa Plan Padrinos

En términos de estrategias recomendadas por la matriz MIME, Divisiones P&P aparece en una posición relacionada con estrategias “Crear y construir” lo que implica que la empresa debe lograr una mayor penetración y participación de mercado, consolidar el

portafolio actual, ser más competitivo y más eficiente. Necesita abrirse campo en el mercado actual ya que su participación aún no es relevante, y no cuenta con un posicionamiento de mercado fuerte que le permita diferenciarse con los clientes.

iii. MATRIZ DOFA:

De la matriz DOFA el sistema arrojó diferentes debilidades y amenazas para la empresa, dos oportunidades y ninguna fortaleza relevante.

Tabla 35 Matriz DOFA

Oportunidades		
Sociales	3,06	Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Tecnología	3,00	Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Debilidades		
Dirección estratégica	2,60	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Innovación	2,33	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Producción y servicios	2,11	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Mercadeo y ventas	2,02	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Amenazas		
Gobierno	2,78	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Economía	2,63	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Sector	2,45	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo

Fuente: Herramienta de diagnóstico programa Plan Padrinos

En términos de fortaleza, si bien la empresa cuenta con un alto nivel de conocimiento de mercado y conocimiento de las tendencias del mercado, en el área de planeación estratégica no logra obtener una calificación lo suficientemente alta para resaltar esta característica como fortaleza.

Hay retos de corto plazo frente a las debilidades de la organización en términos de las 4 áreas internas de la organización. Es decir, luego de hacer el diagnóstico interno en conjunto con la autoevaluación del empresario se obtuvo calificaciones inferiores a 3 para todas las áreas internas de la organización, lo que muestra el enorme reto que hay para poder posicionar la empresa y hacerla más competitiva desde el punto de vista organizacional y operacional.

Como se había comentado previamente, la empresa tiene que aprovechar las oportunidades del sector frente a las tendencias sociales, de moda y estilo que están siendo cada vez más relevantes y también aprovechar las oportunidades de implementar soluciones tecnológicas en sus procesos de producción, operación y eficiencia.

2. Plan de marketing

El plan de marketing muestra la forma dirigir y enfocar, una marca producto o empresa, por medio de un plan detallado en el que se documenta cómo se lograrán las metas estratégicas a través de métodos y tácticas específicas de marketing, con el cliente como punto de partida. (Kotler & Keller, 2006)

Es muy importante definir la vinculación del plan de marketing con otras áreas de la empresa, ya que todo debe componer una sinergia que hagan posible alcanzar el objetivo mayor. El área de marketing puede definir acciones para alcanzar objetivos generales de la organización, pero el área de producción deberá ser la encargada de abastecer la producción para alcanzar este objetivo, así también finanzas deberá poner a disposición los fondos para cubrir los gastos; recursos humanos tendrá que estar listo para contratar y capacitar al personal necesario, y así cada parte de la organización. Sin el nivel adecuado de apoyo y recursos organizacionales, ningún plan de marketing puede tener éxito.

El plan de marketing debe ejecutarse a través de la implementación del marketing, este es el proceso que convierte los planes de marketing en tareas de acción, y garantiza que las mismas se ejecuten de manera que se logren los objetivos establecidos en el plan. En la actualidad, las empresas se esfuerzan para que sus operaciones de marketing sean más eficaces y para que sus rendimientos sobre la inversión de marketing sean más cuantificables ya que los costos de marketing pueden representar hasta una cuarta parte del presupuesto operativo total de una empresa. (Kotler & Keller, 2006)

a. Plan estratégico

1. Estrategia corporativa

MISIÓN

Buscamos transformar espacios de trabajo en ambientes motivadores, por medio de la sinergia entre la consultoría, mobiliario y la construcción. Ofrecemos conceptos mobiliarios con los más altos estándares de calidad en materiales y acabados, considerando la ergonomía como el punto de partida para crear ambientes de trabajo que se adapten a las personas y a la actividad que desempeñan.

VISIÓN

Divisiones P&P se convertirá para el 2025 en un referente nacional en el diseño y creación de espacios de trabajo corporativos basado en la personalización y funcionalidad, ofreciendo una propuesta integral de diseño, ingeniería y arquitectura.

ORGANIGRAMA

A partir del nuevo plan estratégico de mercadeo para 2025, se pretende establecer la estructura corporativa y organizacional para entender con qué personal se debe contar para lograr estas metas, así como formalizar y organizar los distintos departamentos, garantizando la idoneidad de los cargos para que se pueda implementar toda la estrategia.

Es necesario la creación y formalización de las siguientes 4 gerencias divididas de la siguiente forma:

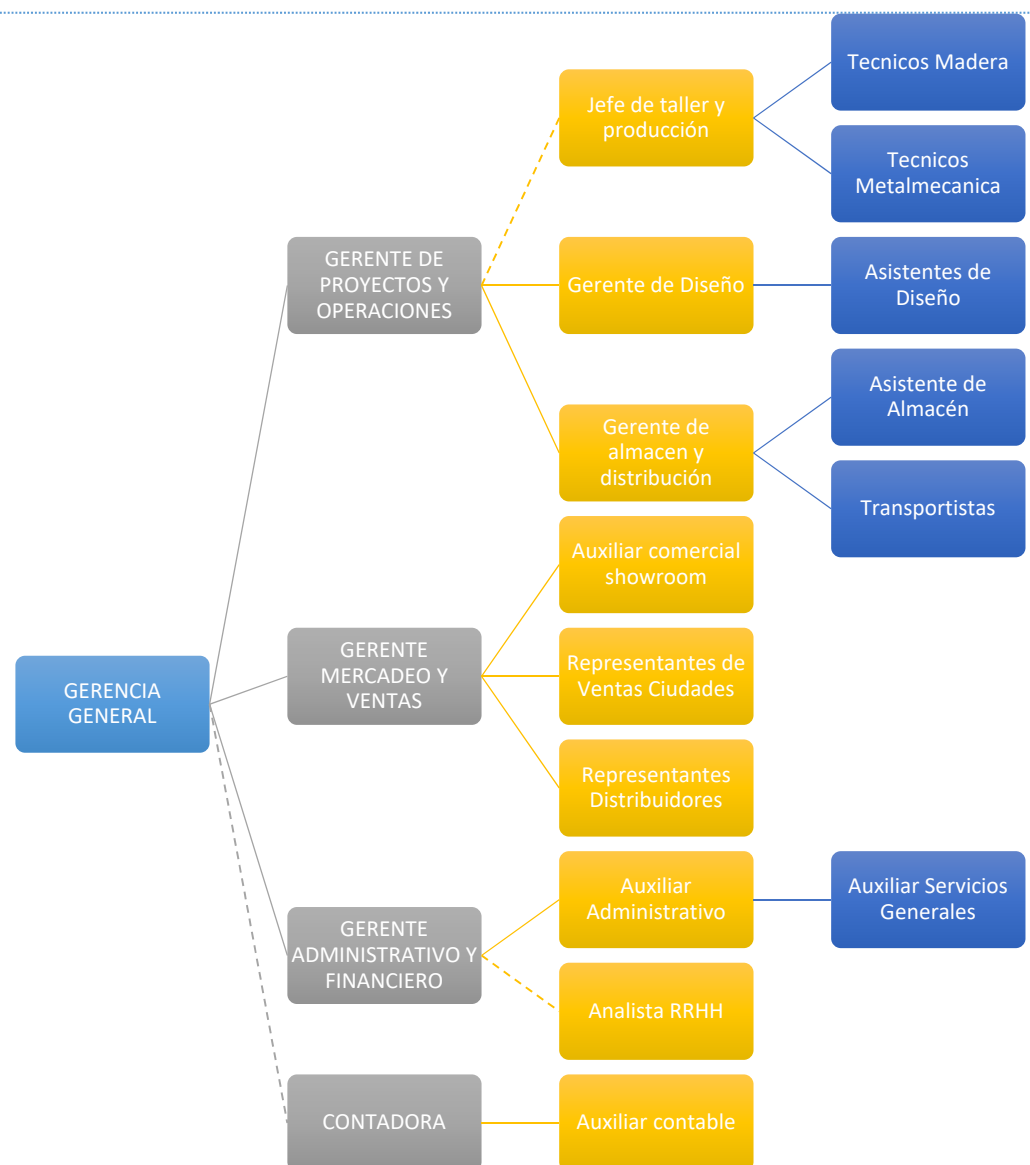
Gerencia General: A cargo del gobierno corporativo, planeación estratégica, comercio exterior, gestión financiera, gestión de relaciones públicas, seguimiento y control a las áreas y dirección general. El gerente general también tiene la función de asignar metas de cumplimiento en ventas, gestión de canales y adaptación de las estrategias comerciales de la empresa.

Gerencia de Proyectos y Operaciones: Es necesario establecer esta gerencia ya que hace falta llevar un control de todos los procesos de fabricación y entrega de los mobiliarios con un modelo de gestión eficiente. Asimismo, se debe contemplar este cargo para la lograr la tecnificación, modernización e implementación de herramientas informáticas que permitan automatizar y llevar el control de la cadena de valor de la organización. Esta gerencia se debe crear también para lograr la implementación, manejo y control un ERP para la empresa.

Gerencia de Mercadeo y Ventas: Una de las gerencias y áreas que más necesita formalización es el área de ventas, ya que de lo contrario se va a seguir dependiendo del gerente general para lograr los objetivos en ventas. Una de las razones de esta estrategia es también para diversificar la cartera de clientes y lograr aumentar los canales de distribución, implementar un correcto modelo de gestión y mano de cliente (CRM) y poder establecer objetivos reales y claros de venta medibles año tras año.

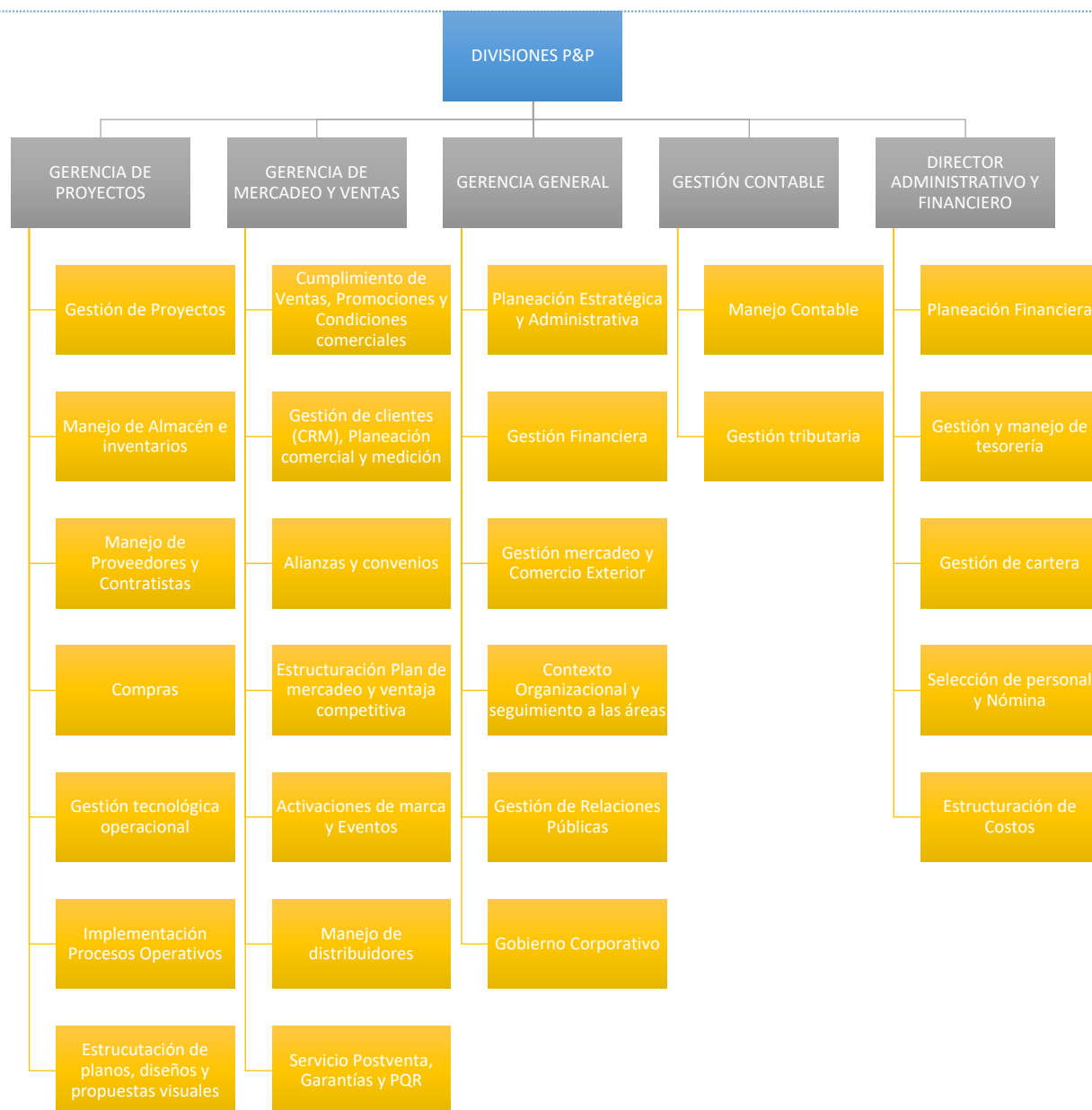
Dirección Administrativa y Financiera: Es necesario la formalización del departamento administrativo y financiero para llevar un control, registro y seguimiento de los procesos administrativos, gastos de la empresa, manejo de personal, manejo de recursos básicos de oficina, manejo administrativo, gestión de cartera, planeación financiera, proyecciones de gastos, entre otras.

Contabilidad: El área contable como un área claramente diferenciada del resto en donde se establezca la programación del cronograma tributario, capacitaciones y actualización de las normas tributarias, manejo contable, gestión tributaria programada, entre otros.



Figuras 27 Organigrama Divisiones P&P

LINEAS DE TRABAJO



Figuras 28 Organigrama líneas de trabajo

2. Objetivos corporativos

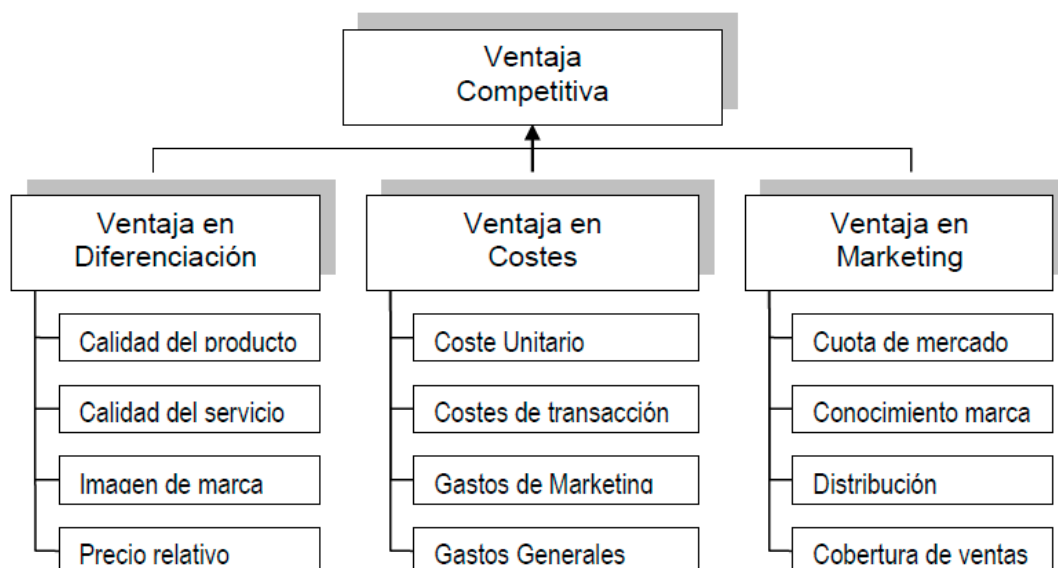
- Lograr un 1,5% de participación relativa de mercado para el 2025.
- Alcanzar un 200% de crecimiento en ventas para el 2025.
- Diversificación del portafolio de clientes, triplicando la cantidad de cuentas activas para el 2025.
- Extender y modernizar la distribución de productos y servicios a 5 canales de venta para el 2025.
- Creación de estrategia de estructuración de precios basado en valor y perfil competitivo de los 5 principales competidores para el 2025.

3. Estrategias Corporativas:

- Establecer las mejores prácticas de producción con los equipos más modernos de la industria para garantizar estar a la vanguardia tecnológica.
- Definir el departamento de servicio al cliente y canal postventa.
- Creación de un departamento de proyectos con el fin de garantizar el cumplimiento de los procesos, cumplimiento de cronogramas, optimización, tiempos de entrega y recursos.
- Estructuración de un modelo de inventarios, logística y canal de distribución eficiente.
- Creación de concepto de marca para apoyar el posicionamiento.
- Estructurar un modelo de inteligencia de mercados basado en una matriz de perfil competitivo.

b. Plan estratégico de mercadeo

El propósito esencial de esta etapa es proporcionar una orientación estratégica que permita fijar el conjunto de objetivos de rendimiento y asignar recursos para obtener los resultados deseados a corto y largo plazo. Su importancia en el proceso de planificación exige un cuidadoso estudio del desempeño de la empresa, el atractivo del mercado y las ventajas competitivas.



Figuras 29 Factores determinantes de la ventaja competitiva

Fuente: (La & Estratégica, 2000)

1.1. Definición de objetivos:

1. Posicionamiento

1.1. Objetivo:

Posicionarnos entre las tres primeras empresas de mobiliario consideradas como opciones de compra de nuestros potenciales clientes.

1.2. Estrategia:

La estrategia de posicionamiento será basada atributos de productos y servicios que reflejan la ventaja competitiva y valor de Divisiones P&P frente a los competidores.

Convertir las principales ventajas competitivas como armas de posicionamiento:

1. Obra civil
2. Mobiliario de préstamo
3. Calidad en materiales y acabados
4. Personalización en los servicios y productos
5. Funcionalidad de productos.
6. Planos/ imágenes / renders fotorealistas.

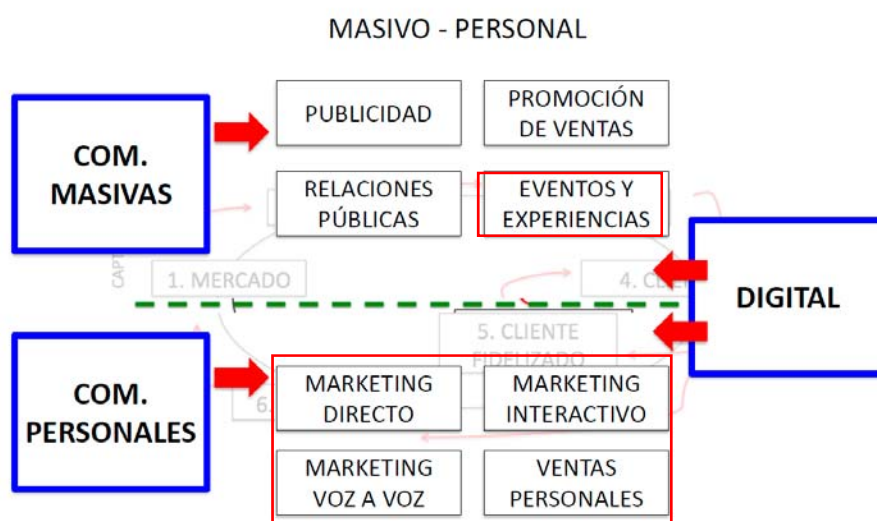
1.3. Plan de acción

1. Plan de comunicación

El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone

realizar una organización. Contar con uno ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo. Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, el plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que nos hace cuestionarnos continuamente y buscar mayor calidad. Es recomendable que esta herramienta no acabe constituyéndose como una pauta estanca y limitadora, sino una guía de principios y propuestas flexible y adaptable. (Cossio et al., 2012)

El plan estará compuesto entre una comunicación masiva y personal. En la comunicación masiva se recomienda enfocarse eventos y experiencias para generar mayor conocimiento de marca en eventos del sector. En cuanto a las comunicaciones personales abarcaremos todos los aspectos que recoge la siguiente figura:



Figuras 30 Tipos de comunicación

Fuente: Recursos materia Comunicación, MM16

Para el desarrollo de comunicaciones eficaces de Divisiones P&P llevaremos a cabo un micromodelo que constará de los siguientes pasos:

- **Identificación de públicos meta**

El público meta se dividirá en cinco segmentos principales:

1. Corporativo/empresarial
2. Educación
3. Homeoffice / hogar
4. Construcción y diseño de interiores
5. HORECA



Figuras 31 Líneas de negocio Divisiones P&P

Fuente: Obtenido de www.divisionespyp.com.co

La importancia de la definición de estos es que cada uno tendrá un portafolio, estrategia de precio y posicionamiento con un mensaje de comunicación diferente. Cada uno de estos sectores se comportan de una manera muy diferente, tienen exigencias particulares y todo el desarrollo del proceso comercial debe hacerse con base en las características comportamentales de cada uno de estos.

Clientes corporativos:

Empresas públicas y privadas que requieran una renovación completa de sus espacios de trabajo mediante procesos como licitación de proyectos, ofertas públicas, invitaciones. Dentro de las que se especifican:

- ✓ Instituciones gubernamentales
- ✓ Empresas Inmobiliarias
- ✓ Entidades Bancarias

Los clientes con requerimientos puntuales de mobiliario y diseños para oficinas en los que el producto este directamente en contacto con los colaboradores, tienen necesidades puntuales específicas y su principal objetivo es la “ergonomía” de los puestos de trabajo, ya que entienden hoy en día que el bienestar ergonómico en oficinas determinará los factores de influencia para la eficiencia en el trabajo.

En las búsquedas del mobiliario y diseños previos a la compra, las personas encargadas de esta labor requirieren buscan y se interesan en las dimensiones del puesto, se interesan en la postura de trabajo y muestran interés en las tendencias actuales de diseño.

Todo esto acompañado del importante elemento de calidad y servicio post venta para sentirse seguros sobre la compra que realizan.

Para tener éxito en la venta de este segmento se deben fundamentar las características del mobiliario pensado para la “productividad de los colaboradores” así como la calidad en los acabados y materiales, sin dejar de lado el seguimiento y acompañamiento de los clientes luego de terminados los proyectos.

Educación

Entidades públicas y privadas cuya finalidad es prestar educación en múltiples niveles de educación, esto incluye preescolar, educación básica, media y superior. Estas tienen requerimientos puntuales de módulos, pupitres y sillas.

El segmento educación, presenta características especiales que deben tomar en cuenta a la hora de adquirir mobiliario, estos deben de exigir en cada pieza pensada para un colegio, escuela o cualquier otra institución educativa todos los lineamientos que se encuentren dentro del “Manual de dotaciones”, que surge de la necesidad de actualizar la normativa vigente y replantear el mobiliario en función de los actuales requerimientos que incorpora el ministerio de Educación en Colombia, considerando criterios ergonómicos y productivos, dirigidos a contribuir a mejorar la calidad del proceso de enseñanza -aprendizaje, con un mobiliario que favorezca una mayor participación activa y diversa de los educadores y de los estudiantes. (Nacional, 2015)

Este manual es una guía de recomendaciones para que la comunidad educativa realice la dotación de los establecimientos educativos públicos a nivel nacional, con el cual se busca

cumplir con uno de los pilares del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país” para que Colombia sea el país más Educado en el 2025. En este documento se encuentra la información técnica necesaria para la fabricación del mobiliario y algunos equipos para el funcionamiento básico, así como recomendaciones para la adquisición de material didáctico y equipo tecnológico que se requieren en los diferentes ambientes escolares de los establecimientos educativos públicos del país.

Las necesidades de mobiliario escolar, van más allá de mesas y sillas, este proceso de fabricación debe ser acorde con los requerimientos de los actuales procesos pedagógicos. Incentivar una mayor tipología de mobiliario escolar, contemplando todo el espectro de equipamiento necesario en los establecimientos. La definición de criterios ergonómicos para el mobiliario escolar debe estar siempre presentes, considerando especialmente la comodidad, funcionalidad, seguridad y salud de los estudiantes.

El rol comercial y de información durante el proceso de licitación o compra directa de mobiliario escolar, ya que se debe apoyar a los compradores en la toma de decisiones informada, respecto al tema, tanto del punto de vista funcional, técnico, de resistencia, así como de costo y de mantenimiento. También será fundamental colaborar en el proceso de identificación de las necesidades de mobiliario escolar, para la definición de la solicitud de compra que sea precisa y así colaborar con ciertos aspectos técnicos de calidad que permitan a los compradores generar criterios de selección.

Línea modular/ Homeoffice / hogar

Este segmento requiere un mobiliario especial que debe adaptarse a las necesidades puntuales de los hogares y/o los lugares donde se requiera el mobiliario para freelance y

emprendedores que trabajen desde casa. Las características de este mobiliario dependerán de las necesidades de espacio y función que se desee, estos deben ser modulares y que se adapten fácilmente.

La mayoría de las características buscadas por los clientes de línea modular, homeoffice o piezas de mobiliario par hogar es basado en “el espacio” con el que se cuenta en casa; el acompañamiento comercial en este caso debe ir a ayudar a tomar la mejor decisión de compra para el cliente, evaluando el espacio con el que se cuenta. Ya que uno de los mayores errores en la elección de muebles es sobreestimar o subestimar la cantidad de espacio que realmente tienes disponible para tu oficina.

El acompañamiento del cliente es vital, ya que los espacios se deben medir con precisión, teniendo en cuenta las ventanas y la altura de estas, Divisiones P&P puede utilizar como herramienta de ventas la asesoría de un profesional del equipo de trabajo que sea quien asesore y visite presencialmente los espacios donde se instalará el mobiliario para tomar medidas y dibujar un plano a escala del espacio, así podrás verificar que los muebles que elijas estén acordes al tamaño del lugar.

Construcción y diseño de interiores

Este segmento incluye a todos los clientes que requieran servicios de diseño, gestión, administración y control de proyectos arquitectónicos, obra civil y remodelaciones. O que requieran proyectos de construcción, adecuación y reestructuración de espacios institucionales y de oficina.

La parte más importante en el diseño es lo visual, es ver y figurar cual será el resultado final cuando un proyecto esté terminado. En este caso el elemento fundamental de venta con el que cuenta Divisiones P&P son los renders o planos, en los que se deberá seguir trabajando como hasta ahora en mejorar los detalles y proporcionar a los clientes imágenes fieles a la realidad.

HORECA

Este es un sector que incluye Hoteles, Restaurantes y Casinos, este es un segmento que está creciendo ampliamente, se necesitan fabricantes que produzcan este mobiliario con requerimientos especiales. En la actualidad, esto significa no solo ofrecer productos con una buena calidad y en grandes cantidades. Otro punto para tomar en cuenta en este segmento es la demanda de piezas exclusivas. Diferenciación, personalización y exclusividad

En cuanto a la comunicación a estos segmentos, no se recomienda utilizar medios masivos, sino el marketing relacional, la presencia en eventos del sector y sobre todo el contacto personalizado entre los responsables comerciales de ambas partes. En cuanto a la comunicación digital, estas estrategias se plantean transversal a todos los segmentos.

El mobiliario para el sector HORECA tiene requerimientos especiales de alta calidad y larga duración, los materiales deben ser adecuados para el uso y manipulación de alimentos. En vista que las necesidades de materiales son muy importantes, el proceso de decisión de compra debe apalancarse de esto, es decir que se debe manejar y conocer al detalle las opciones de materiales que se deben ofrecer a los posibles compradores.

El asesor comercial debe entender cuáles y por qué los tipos de materiales serán fundamentales para cada tipo de negocio, conociendo desde el empleo de los metales, como el aluminio y el acero recubierto de aluminio y los beneficios de cada uno, por ejemplo, el aluminio es ligero y resistente, posee una gran variedad de acabados y se limpia fácilmente.

En cuanto al tipo y función del negocio, debe saber orientar a los clientes sobre lo que más les conviene, en el caso de las mesas con superficies de formica o cubierta de plástico se usan en muchas cafeterías y comedores empleados. Estas son fáciles de limpiar, resistentes y eliminan el uso de mantelería.

En la actualidad se utiliza una gran cantidad de plástico y fibra de vidrio para la producción de sillas para comedor. Una de las ventajas es que son durables, fáciles de limpiar, ligeras, pueden apilarse y vienen en una gran variedad de diseños y colores. Estas sillas se encuentran más a menudo en bares, cafeterías como de empleados, etcétera.

En los mensajes de comunicación para este sector se deben implementar características que vayan de acuerdo con las necesidades del establecimiento, presentar visualmente las formas básicas de mesas aceptadas: redonda, cuadrada, rectangular para siempre proporcionar variedad de acuerdo con la forma del negocio y el estilo del servicio que ofrecen.

Objetivos de comunicación

- ✓ Comunicar la identidad y ventajas competitivas de la marca.
- ✓ Ser vista y entendida como una empresa integral que ofrece servicios de obra civil, diseño y mobiliario.

Diseño de las comunicaciones

- ✓ Estrategia, estilos y mensajes

El estilo de comunicación y el estilo gráfico son principios fundamentales que van a marcar el estilo y contenido de comunicación Divisiones P&P, ya nos dirigamos a públicos internos o externos, el mensaje principal radicaré en tres valores fundamentales definidos por la empresa:

- ✓ **Accesibles:** Comunicar la importancia de valoración del contacto directo con los clientes y ofrecer un trato personalizado con fluidez de información.
- ✓ **Profesionales:** Comunicar el perfil de los equipos, siendo altamente preparados y comprometidos con los proyectos.
- ✓ **Versátiles:** Comunicar la flexibilidad de la empresa para adaptarse a cualquier situación, proyecto o entorno.

En plan de comunicación incluye el modelo AIDA, este es un modelo clásico que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario. La palabra “AIDA” es un acrónimo que se compone de las siglas de los conceptos en inglés de atención, interés, deseo y acción. El modelo AIDA tiene como objetivo principal el cierre de una venta, ya pero antes de esto, se debe gestionar un proceso y llevar al potencial cliente en diferentes pasos, primero se debe captar la atención del cliente, posteriormente conseguiremos que se interese y finalmente el deseo de adquirir el producto/servicio.

Estrategia de comunicación

2020

A

Atención

Captar la atención

Campañas de relaciones públicas y de activación de marca con el fin de generar conciencia de marca.

Campañas de experiencia Divisiones P&P (Mi espacio P&P, Comodidad P&P)

Transformando espacios de trabajo, en espacios motivadores.

Trabajamos con la mejor calidad para no tener que dar garantía

I

Interés

Despertar el interés

Divisiones P&P, soluciones de mobiliario a tu medida.

Divisiones P&P, transforma tus espacios de trabajo.

Divisiones P&P, mobiliario que se adapta a tus actividades de trabajo.

Divisiones P&P, creamos espacios con concepto y personalidad.

Divisiones P&P, te acompaña en cada etapa de tu proyecto.

Divisiones P&P, muebles originales y únicos.

D

Deseo

Generar deseo de compra

Ven y conoce nuestros planes de descuento

Transformamos tu espacio al alcance de tu presupuesto

Mira cómo hemos transformado los espacios y experiencia de nuestros clientes

No te quedes sin transformar tu espacio

A

Acción

Provocar la acción

Plan de mantenimiento Gratis, primer Mes

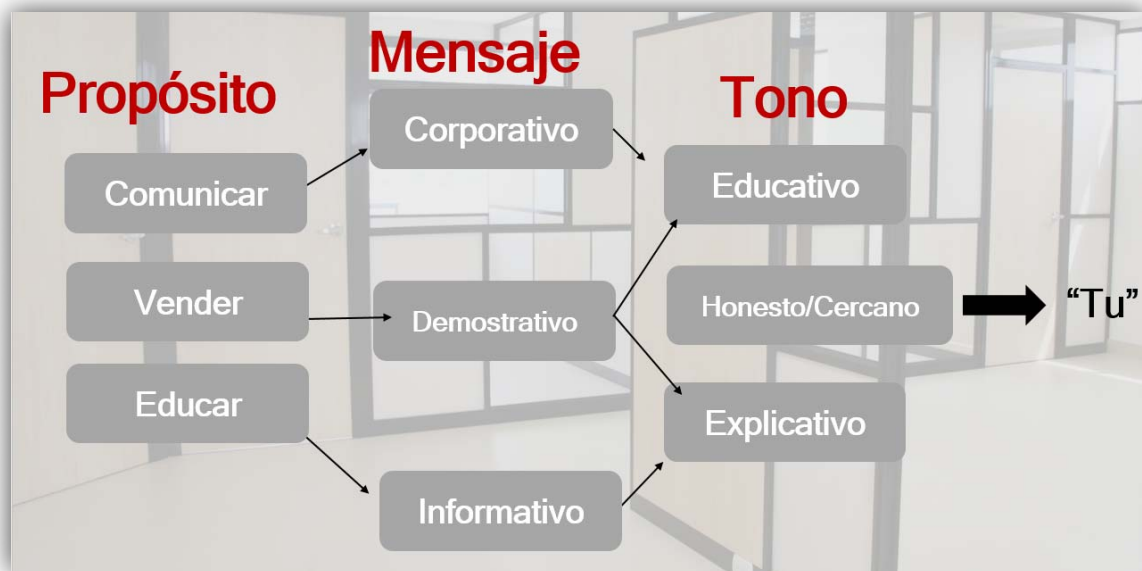
Compra más por menos (2x1, descuentos, regalos)

Descuento especial por este mes (Fechas especiales)

Planes de financiación hasta con 0% de interés

Figuras 32 Estrategia de comunicación AIDA

El estilo de comunicación propuesto debe ser claro, creativo y original. Este estilo debe guiar todas las acciones de comunicación en el futuro e irá acompañado de un estilo gráfico propio- El tono será personal y se utilizará el “tu” para referirse a los clientes.



Figuras 33 Propósito, mensaje y tono

Los mensajes que se harán llegar a los públicos objetivos de interés, estarán siempre relacionados y tendrán su origen en el mensaje clave que resume la misión Divisiones P&P.

Mensaje principal de comunicación:

Divisiones P&P crea a la medida de tus necesidades, te brindamos en un mismo lugar, todo lo necesario para la remodelación y adecuación de espacios.

Mensajes secundarios:

- “Buscamos transformar espacios de trabajo en ambientes motivadores”

- “Ofrecemos conceptos mobiliarios con los más altos estándares de calidad en materiales y acabados”
- “Consideramos la ergonomía como el punto de partida para crear ambientes de trabajo que se adapten a las personas y a la actividad que desempeñan”
- El mobiliario de Divisiones P&P: Durará lo que tú piensas, se verá como tú lo imagines, se sentirá como tú lo deseas.

El propósito del mensaje será en todo momento:

1. **Comunicar:** comunicaremos la información de forma muy “corporativa” y con tono educativo, siempre con la intención de enseñar e informar acerca de nuestros productos y servicios.
2. **Vender:** el gancho ideal para vender será “demostrar”, por medio de imágenes, videos, renders y la forma más visual posible, para que en cada mensaje se destaquen puntos fuertes de la empresa como acabados, materiales, calidad etc.
3. **Educar:** el mensaje adecuado será explicar de una manera técnica pero entendible el enfoque de los productos y servicios, se le hablará al cliente de forma muy cercana, pero con la prioridad de instruirlo en su proceso de compra, para despejar en lo posible todas las dudas que puedan surgir de los procesos.

- **Estrategia de marca**

El contenido de marca ha sido la estrategia de marketing de contenidos más utilizada hasta el momento. Una identidad de marca bien desarrollada trae múltiples beneficios a la empresa, entre los que se destacan:

- Mejorar el reconocimiento, ya dota de personalidad la empresa.
- Despertar credibilidad y confianza hacia la empresa.
- Crear impresiones a través de publicidad.
- Garantizar negocios en el futuro, lo cual crea valor financiero.
- Definir la misión que tiene tu empresa con los consumidores y empleados.
- Atraer nuevos clientes y deleitar a los actuales.

- **Identidad de la marca**

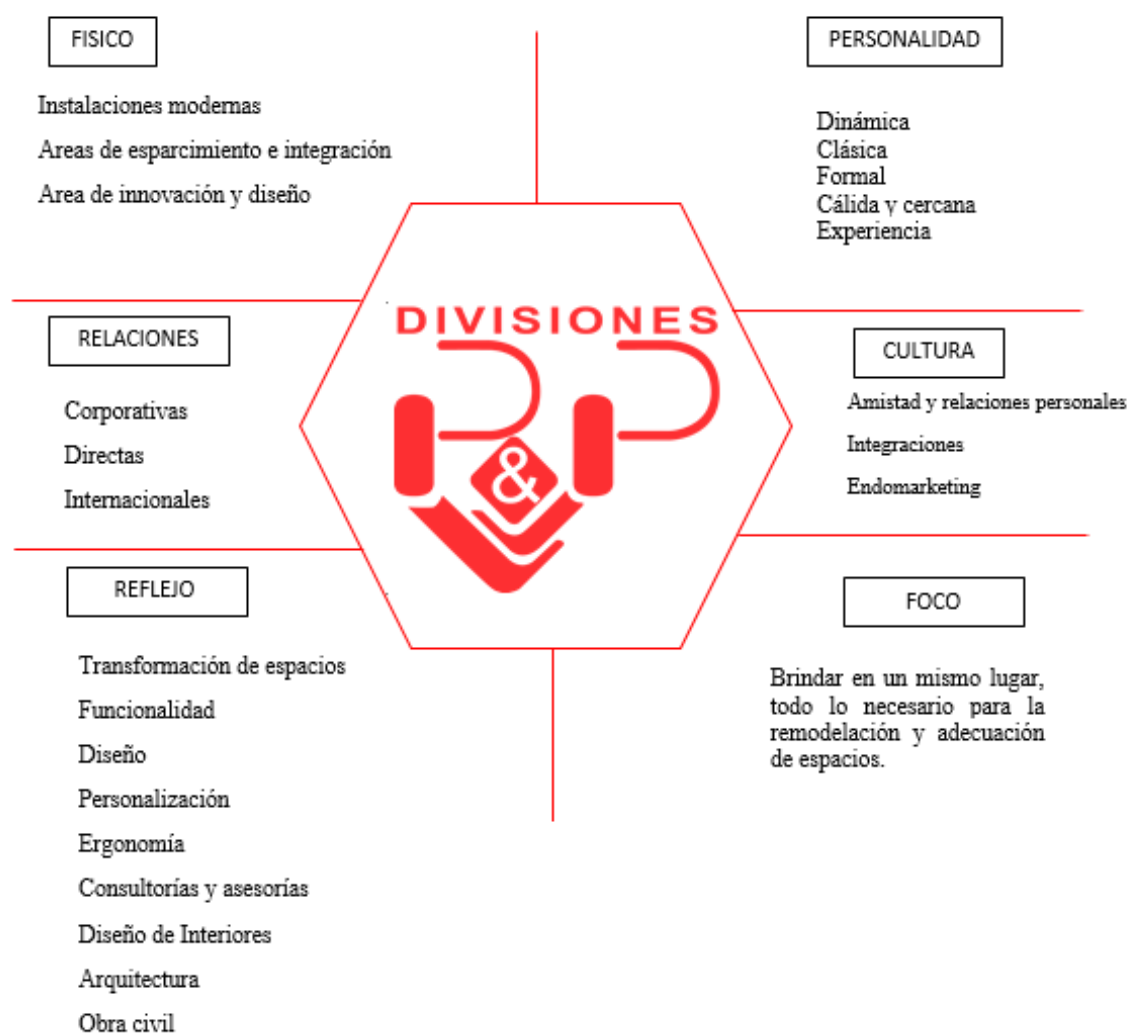


Figura 34 Identidad de marca

- **Promoción**

Las estrategias de promoción son un gran recurso para la planeación de marketing y la manera de utilizarlas depende de los objetivos. La definición de estas dependerá del objetivo que se tenga, estos pueden variar entre:

1. Generar reconocimiento de marca.
2. Incrementar las ventas.
3. Crear en el mercado una necesidad de tu producto o servicio.
4. Mejorar la imagen de la marca.
5. Impulsar su posicionamiento.

Las estrategias de promoción pueden agruparse en tres categorías:

1. De impulso, que buscan motivar a los vendedores para que mejoren su desempeño.
2. De atracción, cuyo foco de atención se centra en el consumidor.
3. Combinadas, en las cuales se incentiva a ambos actores del proceso de compra, tanto al vendedor como al comprador.

1- Visibilidad - Dar a Conocer

Creación de campañas digitales para posicionamiento orgánico y pauta en buscadores.

Creación de campañas automatizadas de email marketing para dar a conocer productos y servicios.

Creación de campañas en redes sociales para llevar tráfico a la página web.

Llevar a cabo activaciones de marca en sala de venta para atraer clientes actuales y potenciales.

Impresión de flyers y catalogos para que los comerciales cuenten con esta herramienta visual en sus visitas comerciales.

Participación en ferias y eventos del sector de construcción, diseño y mobiliario.

Llevar a cabo concursos, premios y sorteos , para masificar esta comunicación en canales digitales y dar a conocer la marca.

2- Captación de Prospectos

Creación de un blog en el que se genere contenido de atracción para captar nuevos clientes.

Enfocar el plan de comunicaciones al valor agregado de garantías y facilidad de procesos tanto en compra como en las devoluciones.

Promociones en el portafolio de producto, estos serán trabajados con base en eventos y fechas especiales.

Prácticas de ventas cruzadas, ofreciendo productos y servicios que satisfagan mejor las necesidades de los clientes.

Visitas técnicas y consultoría en diseño gratis.

Préstamo de producto temporal a los clientes que realicen remodelaciones y compra de mobiliario a la empresa.

3- Seguimiento

Administración y control diario de CRM para revisión de leads, ventas y seguimiento a indicadores.

Seguimiento de los indicadores planteados en Balance Score Card

Seguimiento mensual al plan de acción comercial

Seguimiento de reuniones de comerciales con clientes para garantizar la efectividad de la comunicación.

Seguimiento de las llamadas y comunicaciones con clientes desde servicio al cliente.

Seguimiento de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias

4- Proceso de Venta

1. Dar a conocer el producto o servicio

2. Calificación del prospecto con base en perfil y sector al que pertenece.

3. Manejo de dudas y realimentación de la solicitud.

4. Envío de propuesta / cotización.

5. Seguimiento de propuesta.

5- Fidelización

Envío de newsletter periodicos a clientes actuales.

Creación de campañas automatizadas de email marketing para dar a conocer productos y servicios.

Regalos e incentivos por compras.

Programa de descuentos a clientes según años de antigüedad.

Programa de referidos "Amigos P&P"

Programa de descuentos por recompra.

Figuras 35 Plan de acción comunicación

Las técnicas de promoción más adecuadas para las actividades comerciales de Divisiones P&P se detallan a continuación.

1. Descuentos directos por volumen para distribuidores y mayoristas

Este tipo de promoción tiene como objetivo estimular a los clientes a que compren mayores cantidades de un producto. Este tipo de descuento consiste en una reducción del precio de lista que se aplica a compras cuyos volúmenes son mayores de lo normal y pueden ser consideradas como unidades o valores en efectivo.

Los descuentos por volumen aplicados por Divisiones P&P no deber ser acumulativos, es decir que se aplicaran a productos concentrados en un solo pedido. Esta promoción debe sustentarse en la estructura de costos de cada área y cada producto.

2. Venta Cruzada para sala de exhibición:

Todos los productos y servicios que se comercializan son susceptibles de venderse acompañados de su complemento perfecto. En el caso de los productos mobiliarios normalmente se tienen requerimientos de productos que son complementos, es decir cuando se mandan a producir escritorios los clientes necesitaran las sillas para completar el espacio de trabajo, como otro ejemplo observamos la compra de escritorio con sillas y descansa pies.

Este tipo de dinámica de compra brindan la posibilidad de ofrecer promociones muy interesantes a los clientes como hacer el regalo de un producto adicional a cambio de un mínimo de compra.

Adicional se propone aplicar a la venta cruzada la propuesta de servicios complementarios. En el caso de Divisiones P&P esto puede aplicarse con la opción de mobiliario de préstamo y mantenimiento, es decir para hacer más atractiva la propuesta comercial a un cliente por un proyecto de remodelación, y ofrecer la oportunidad de contar con un préstamo de mobiliario para que el cliente pueda seguir ejerciendo sus labores de forma normal y no se vea afectado por contratiempos en la obra que se está realizando.

3. Fechas especiales

Se plantea una estrategia de descuentos por fechas especiales a los clientes “Premium” de Divisiones P&P, para clientes corporativos una fecha especial puede ser un cumpleaños para recordarle el agradecimiento por su lealtad.

Otra forma de aplicar este descuento puede ser por el aniversario de la empresa, es decir si Divisiones P&P está próxima a cumplir 20 años en el mercado se puede aplicar un descuento del 20% en determinados productos durante el mes de aniversario. Se recomienda revisar periódicamente los acontecimientos que se aproximan para tener en cuenta que dependiendo el evento será el tipo de descuento que se pueda aplicar.

4. Promoción de lanzamiento

En este tipo de promoción se recomienda aplicar un descuento especial por productos que necesitan promocionarse y darse a conocer por lanzamiento. Con este impulso se logrará un enganche de los clientes para que prueben los nuevos productos.

5. Descuento por pronto pago

Este es un descuento que se aplica por pagos realizados con anterioridad al vencimiento del pago contraído y tienen como objetivo estimular a los clientes a que realicen el pago de sus deudas en un plazo de tiempo más rápido.

6. Promociones por referidos

Esta promoción se recomienda aplicarla en doble vía, tanto para la persona que recomienda a un cliente como el cliente que realice la compra. Este incentivo consiste en un descuento que se aplica a la persona que recomienda a otro cliente que

7. Promoción eventos especiales

Estas promociones se manejan con precios especiales o descuentos sobre los productos que se exhiban en ferias y eventos.

8. Descuentos por recompra / fidelización

Estos descuentos se dan como incentivo a clientes que realizan recompran de ciertos productos o servicios, esto es imprescindible para fomentar una buena relación con el cliente y generar fidelidad en las compras.

- **Participación en ferias y eventos**

La participación en eventos y ferias para Divisiones P&P representará una plataforma de proyección y crecimiento del negocio en la industria. Estos espacios son propicios para realizar negocios a corto, mediano y largo plazo gracias a que se cuenta con la

presencia de importantes empresas del sector. Como ejemplo de estas tenemos lo siguiente:

1. Expoconstrucción y expodiseño

Esta feria se realiza en Bogotá en salón de convenciones de Corferias, es la feria especializada de carácter internacional que edición tras edición se consolida como el escenario que promueve el desarrollo y crecimiento de los sectores de la construcción, arquitectura, infraestructura y diseño en la región. Tiene como objetivo generar un espacio ideal de encuentro de contactos cualificados entre expositores, compradores y visitantes, donde se promueva el fortalecimiento del sector de la construcción y el diseño, consolidándose como uno de los escenarios más importantes de Latinoamérica en la proyección y el crecimiento de la industria con un enfoque más amigable con el medio ambiente.

2. Feria Mueble & Madera- Interzum Bogotá

Es la principal feria comercial de procesamiento de madera industrial y fabricación de muebles en Colombia, la región de los Andes y América Central. Ofrece una amplia gama de muestras de maquinaria, suministros y servicios para la industria de procesamiento de madera y fabricación de muebles.

3. ExpoMetálica

Es una feria especializada para las empresas metalmecánicas, ferreteras, astilleras e industriales afines, así como para todas aquellas compañías que comercializan bienes nacionales o importados de la cadena del metal.

4. Imaginna Diseño

El diseño industrial, arquitectónico, visual, gráfico, de interiores y del mueble es el eje sobre el que gira la exposición comercial y las actividades de Imaginna Diseño. Este salón, uno de los pocos eventos que abarca las diferentes manifestaciones del diseño en Colombia, no sólo reúne las novedades y tendencias del sector, sino que también promueve a sus nuevos talentos e impulsa el intercambio de conocimientos de sus profesionales.

➤ Plan de marketing digital:

Objetivos generales:

Generación de tráfico en redes sociales y pagina web de Divisiones P&P, para desarrollar alcance en los diferentes canales, por medio de búsquedas, publicaciones orgánicas y campañas en buscadores.

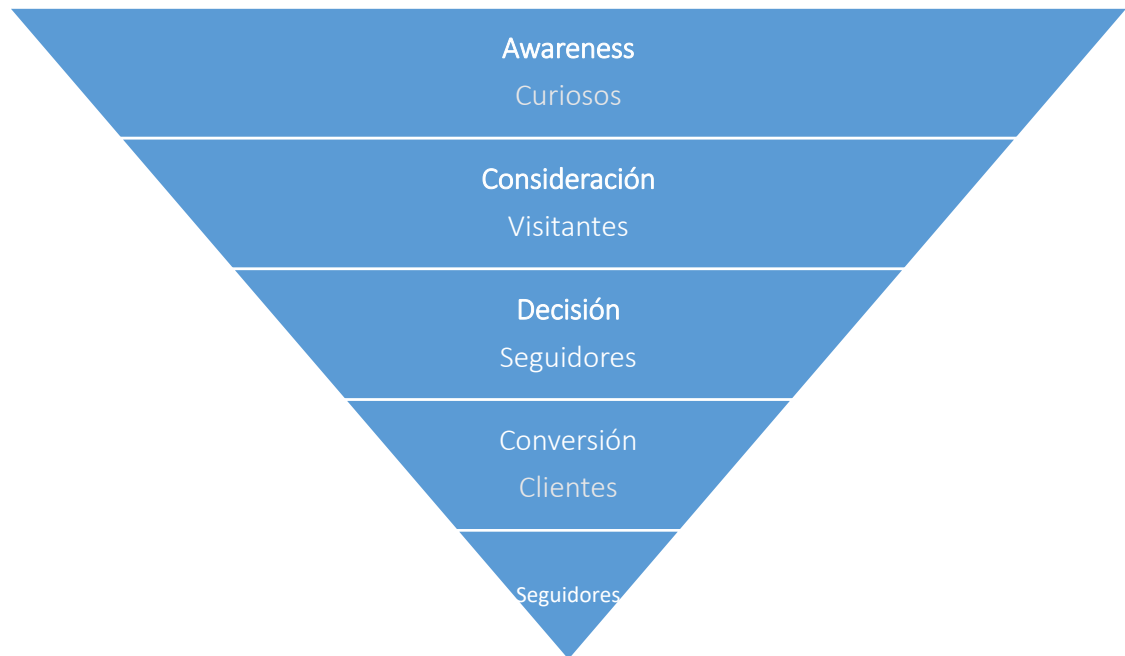
Objetivos específicos:

- Aumento en el número de seguidores en FB + IG de un 50% anual.
- Aumento en el número de seguidores de un 20% anual para LinkedIn
- Incremento de tráfico a la página web a más de 350 personas en un año.
- Incremento de 20 leads mensual mediante el uso de la estrategia Inbound.

- Generación de estrategia de Inbound (social media, generación de contenido, automatización y Google Ads)

Tabla 36 Estrategia de marketing digital

	FASE 1		FASE 2		
Objetivo General	Conocimiento	Consideración	Compra	Retención	Embajadores
Indicador	Seguidores Interacciones Alcance	Leads Formularios Tráfico Web	Leads Venta	Interacción de suscriptores.	Comentarios Positivos NPS- Índice de promotores netos.
Objetivo del plan	Notoriedad Reconocimiento Comunidad	Generación de demanda	Captación Promoción Cierre	ecompena Up selling Cross selling	Enamorar Retener
Cliente Final	Perfiles y campañas Redes Sociales Blog Página web Push de promociones en punto de venta por medio de R.S				
Corporativo	Email Marketing Google Ads Blog Página web				

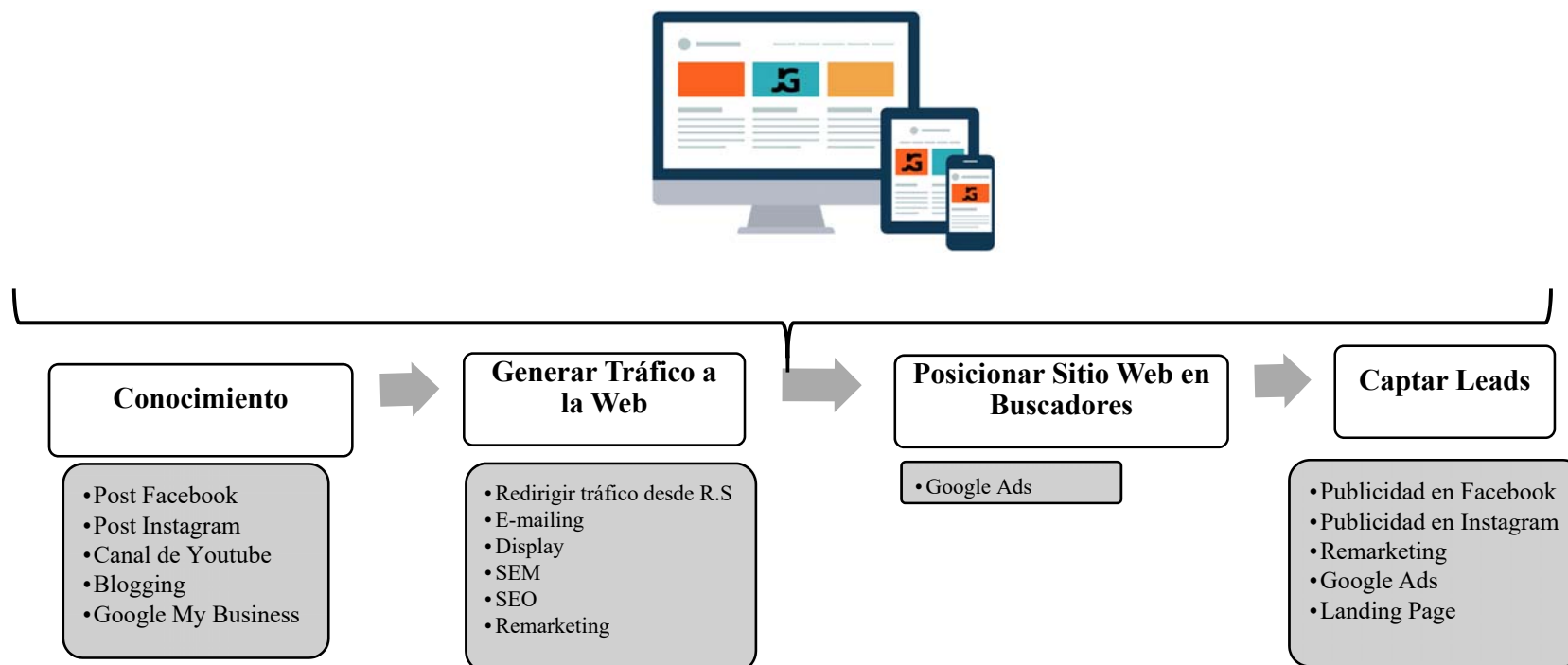
Funnel de posicionamiento

Figuras 36 Funnel de posicionamiento

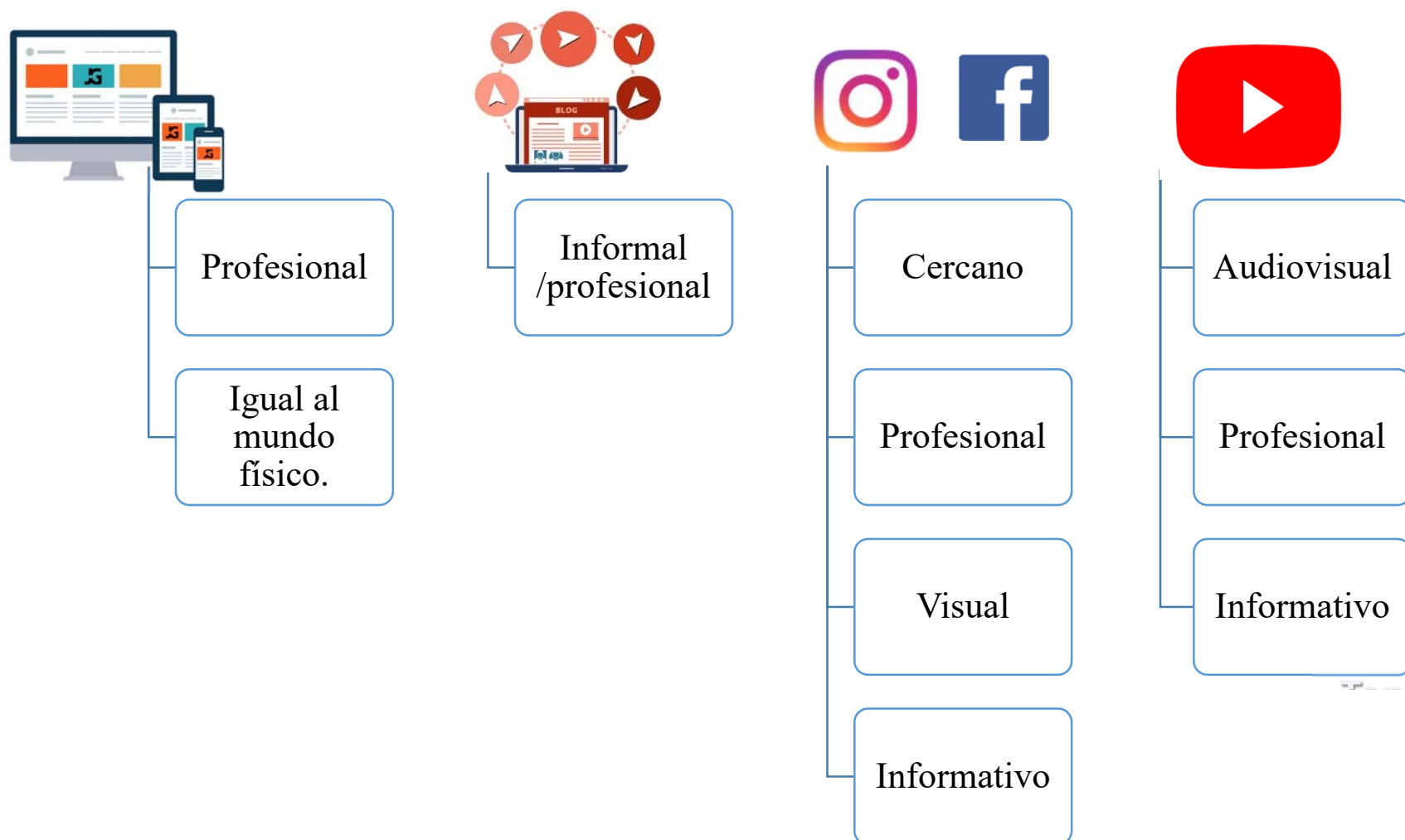
Tabla 37 Objetivos de awareness

Objetivo Awareness	Estrategia
Crear Notoriedad (mejor estimada del recuerdo)	Reconocimiento de la marca a través de desarrollo de contenidos, consecución de seguidores e identidad de marca
Generar demanda (Tráfico)	Creación de conexión emocional hacia la marca a través de experiencias contadas clientes y desarrollo de contenido propio.
Captación (Leads, MQL, SQL)	Dirigir al público objetivo hacia el canal (Push al canal), Mostrar ofertas, hacer lanzamiento de marca, hacer concursos y eventos de lanzamiento de los productos
Convertir (Clientes)	Crear campañas de fidelización , contenido de valor, elaboración de blog con información relevante para los Buyer persona.
Inspirar (Followers, Promotores)	Volver al cliente embajador de la marca para que pueda contar su experiencia buscando inspirar a otros. Divisiones P&P debe ser tendencia en redes sociales. Elaboración de giveaways, viajes, free shop, bonus, membresías, puntos, etc.

Plan de acción



Figuras 37 Plan de acción digital

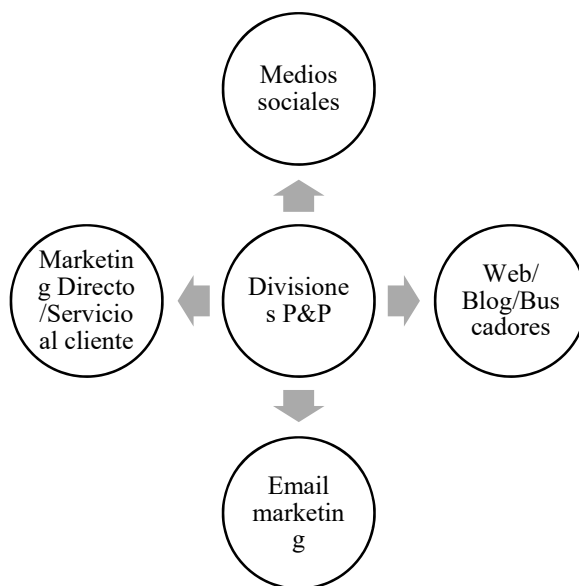


Figuras 38 Tono y mensaje digital

- **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación son herramientas utilizadas por las empresas para establecer una relación con su público y comunicarse con ellos. Los canales potencian la experiencia entre el cliente y la marca, fortaleciendo el marketing de relaciones y proporcionando reconocimiento a la empresa e impacto a las ventas.

Estos canales brindan múltiples beneficios y funciones ya que a través de ellos puedes dar a conocer a los clientes productos y servicios, mantener a las personas informadas sobre todo lo referente a tus actividades comerciales, compartir materiales e información constante que aproximen a los clientes a la marca y responder dudas, comentarios o reclamaciones. Por lo tanto, al escoger el canal que utilizarás, tiene que ser uno que proporcione una información, que le ayude a tu público añadiéndole valor y ofreciéndole soluciones.



Figuras 39 Canales de comunicación

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

- **Medios sociales**

Contar con presencia en medios apoya el posicionamiento y visibilidad de la marca, consiguiendo tener relevancia y destacar frente a la competencia. En el caso de la empresa no se utilizarán como un canal directo de ventas, pero serán un canal de refuerzo en el que se compartirá información de productos y servicios.

Los medios sociales que se utilizarán serán Facebook, Instagram y LinkedIn, actualmente estos perfiles ya fueron creados y son administrados. Se sugiere seguir manteniéndolos activos con estrategias de contenido recurrentes y con información relevante para la decisión de compra de los usuarios.

Los medios sociales nos permiten entablar comunicaciones en dos vías, tanto proporcionar información al cliente como recibir información de ellos, comentarios, recomendaciones y quejas. Con este canal podemos responder en tiempo real y manejar situaciones de forma más rápida.

- **Página web**

Actualmente Divisiones P&P cuenta con una página web, se recomienda seguir utilizándola con contenido relevante para la decisión de compra, esta página web aporta prestigio, seriedad y una imagen más profesional a la empresa. Una página web bien nutrida derivará mayor confianza por parte del cliente a la hora de elegir los productos y servicios. En un momento decisivo de compra, puede ser el impulso que el cliente necesita.

La página web debe estar actualizada con los productos y servicios nuevos, así como con noticias relevantes de la empresa.

- **Email marketing**

Este canal de comunicación se recomienda utilizarlo con la base de datos actuales que incluye clientes y proveedores con el fin de brindar información relevante de ofertas, descuentos, nuevas líneas de producto etc. Por medio del email marketing potenciaremos la relación con los clientes, estrechando vínculos generando confianza, visibilidad y sobre todo recordación a todos aquellos que han dejado de comprarnos. Con esto se logrará la fidelización y seguimiento, ya que la información actualizada y útil aporta la fidelización de los clientes.

- **Servicio al cliente**

Canal de comunicación presencial es fundamental para informar y resolver dudas y quejas de los clientes, este canal implica un contacto humano directo que es lo que no tienen el resto de los canales. En este canal es muy importante asignar a una persona que sea la responsable de canalizar toda la información hacia la empresa y tenga el papel de ser la cara al cliente, esto familiarizará el trato y hará sentir más confianza a los clientes.

- **Material POP**

Con el material POP se logra generar fidelización y posicionar la marca en clientes potenciales, ya que con los diferentes productos publicitarios dados a modo de regalo a los clientes se transmite el interés en ellos. El material POP en toda su extensión busca generar una permanencia de la marca recurriendo a variedad de objetos y además te permite estampar información de importancia de la empresa o productos en específico.

La producción de este material se destina principalmente a los clientes clave y como herramienta de ventas y comunicación para los comerciales. A continuación, se definen los objetivos del material POP:

- **Informar**, sobre los productos y servicios de Divisiones P&P
- **Posicionar**, productos en las mentes de los consumidores, a través de la comunicación de los atributos y ventajas diferenciadoras de Divisiones P&P.
- **Reforzar conductas**, mediante los mensajes que se comuniquen en los diferentes formatos de material POP, se hará énfasis en las recompensas y beneficios que obtendrán los clientes de Divisiones P&P.
- **Estimular la demanda**, incrementar las ventas gracias a las promociones ofrecidas en el punto de venta.
- **Despertar interés**, con la ayuda del material POP se despierta el interés sobre los productos y se invita a los clientes a hacer consultas sobre estos.
- **Estimulo / agradecimiento**, se debe contar con material POP puntual para clientes preferentes, en el caso de materiales como agendas, esferos y otros detalles, son enfocados en agradecimientos por compras y preferencia de los clientes.

Como parte de los materiales POP sugeridos para divisiones P&P se encuentran los siguientes:

- Esferos
- Brochure tipo carpeta
- Flyers

- Agendas
- Usb
- Pocillos
- Tarjetas de presentación
- Banners para punto de venta
- Mouse pad

2. Estrategia de Ventas:

La estrategia de ventas de Divisiones P&P estará encaminada en un plan que llamaremos: **“Plan 3M 2025”**. Este plan hace referencia a que para el 2025 las ventas anuales de Divisiones P&P deben ser superiores a los \$3.000.000.000 COP (Tres mil millones de pesos).

Lo relevante de esta estrategia está en la forma en que proyectamos se llegue a esa meta; si bien actualmente Divisiones P&P tiene facturaciones que están entre los 700 y 1500 millones de pesos la idea es crear la estructura del departamento de ventas para que a partir de la implementación del mismo se generen los siguientes objetivos.

2.1 Objetivos Primarios:

1. Creación del departamento comercial de Ventas
2. Creación de los canales de distribución y ventas
3. Estructuración de un modelo de gestión de servicio al cliente.
4. Establecer una meta fija de crecimiento anual durante 7 años. (210% al final del Séptimo año), tras lo cual se alcanzará la meta fijada de 3 Mil Millones de pesos.

2.2 Objetivos Secundarios:

1. Establecer una estructuración Zonal para definir territorios de venta
2. Implementar un CRM para gestión de clientes.
3. Establecer un modelo de atención de cliente
4. Establecer un modelo de promoción y servicio post venta
5. Establecer un modelo de gestión de Garantías

El Plan 3M 2025 Implica:

Mantener el crecimiento sostenido del 13% anual en ventas durante 7 años, tras los cuales se generará un crecimiento total del 210% respecto al último año de ventas en donde se espera generaron ingresos aproximados de \$1500.000.000 (Mil quinientos millones de pesos)

*Cifras en miles de millones de pesos

- ✓ 2019: \$ 1500
- ✓ 2020: \$ 1500 *1,13% = \$ 1695
- ✓ 2021: \$ 1695 *1,13% = \$ 1915
- ✓ 2022: \$ 1915 *1,13% = \$ 2165
- ✓ 2023: \$ 2165 * 1,13% = \$ 2445
- ✓ 2024: \$ 2445 * 1,13% = \$ 2700

2025: \$ 2700 *1,13% = \$ 3050

Crecimiento total: 210%

Con esta estrategia en mente se estructurará el plan de acción con lo cual se pretende lograr el crecimiento esperado para el 2025.

Plan de Acción:

Para lograr aterrizar tácticamente estos objetivos se pretende crear el siguiente plan de acción que implica un desarrollo por etapas

Etapas de Lanzamiento:

1. Selección y retención de personal directivo para establecer la estructura organizacional de la compañía y del departamento comercial.
2. Definición de los segmentos objetivo y estructuración del mensaje comercial para cada uno.
3. Definición de lista de precios y condiciones comerciales para cada segmento.
4. Definición de metas de venta mensual
5. Creación de líneas de producto y portafolio para cada segmento de mercado
6. Estructurar Departamento de ventas y primeras Salas de Exhibición

Etapas de Consolidación

1. Apertura de nuevas salas de exhibición, ampliación y remodelación.
2. Estructurar modelo de Representante de ventas para principales ciudades del país
3. Gestionar apertura de nuevos canales de distribución como exportaciones, mayoristas y distribuidores.

Etapas de madurez

1. Consolidar portafolio por canal de ventas

2. Consolidar meta de ventas por canal de distribución
3. Relanzamiento de la marca.
4. Renovación de imagen.
5. Estructuración de planes upselling y crossselling
6. Definir departamento de servicio postventa

El desarrollo de todos estos puntos se verá en detalle en el plan comercial.

3. Estrategia de Participación de Mercado:

La estrategia de participación de mercado para el 2025 es superar el 1.5% de participación relativa de mercado frente a los competidores más cercanos.

Es probable que para el año 2025 todos los competidores tengan un crecimiento considerable así que es necesario crecer más de lo que crece el mercado y poder obtener una mayor participación relativa mediante la ampliación de nichos de negocio.

En el escenario más optimista para el sector, la tasa de crecimiento será del 4% para el 2025 (<https://www.portafolio.co/economia/pib-de-colombia-volveria-al-4-para-el-periodo-2021-2025-518248>) ante lo cual podemos hacer estimaciones de crecimiento hasta el 2025 con tasas de aumento mínimo del 4%.

Una de las ventajas que tiene Divisiones P&P frente a los demás competidores es que está en proceso de expansión, y dado que su participación de mercado aún es muy baja, puede permitirse crecer por encima de lo que crece el mercado, ya que aún no está en una etapa de maduración o consolidación.

Para lograr una participación del 1.5% de mercado relativo en 2025 será necesario aumentar un 210% el volumen de ventas para ese año. Logrando un incremento anual de ventas sostenido entre un 8 a un 13%

Para poder llegar a esta meta de participación se establecerán los siguientes objetivos y planes de acción

1. Desarrollar productos que satisfagan nuevas necesidades

Realizar varias encuestas o investigaciones de mercado con el fin de determinar qué necesidades no están cubriendo los productos que ofrece el mercado actual y definir la viabilidad de poner en el mercado nuevos productos o servicios que las satisfagan.

2. Realiza una encuesta de preferencias a clientes potenciales

Mediante la estrategia digital se podrá obtener de los clientes potenciales una encuesta en la que se indague lo siguiente:

- Si están adquiriendo el producto que comercializas y a qué negocio se lo compran.
- Si están satisfechos o no con sus actuales proveedores.
- Factores importantes en su decisión de compra.

Con base en los resultados, elabora se elaboran propuestas de valor que permitan captar nuevos consumidores y generar una mayor recordación de marca.

En el siguiente link se encuentra la propuesta de encuesta enfocada en descubrir necesidades y preferencias de clientes actuales y potenciales:

<https://forms.gle/9A1rLp3u5jgNzV4m8>

3. Ampliar el alcance de marketing

Buscando asesoría experta, estableciendo futuros planes de marketing con objetivos inteligentes basados en datos reales sobre el comportamiento del mercado en general y el consumidor en particular durante los primeros años de implementación del plan.

4. Desarrolla un plan de incentivos para el equipo de ventas

Sin comprometer considerablemente la rentabilidad de las ventas, se puede crear un plan de recompensas para los vendedores. Eso estimulará su producción y logrará aumentar el tamaño de ventas frente a condiciones normales del sector.

5. Crear Campañas de marketing cada vez más sofisticadas para la tu empresa

Teniendo realizadas encuestas o una investigación de previa, será más fácil armar campañas de marketing más completas. Estableciendo objetivos SMART cada vez más relevantes y exigentes. (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Tiempo determinado).

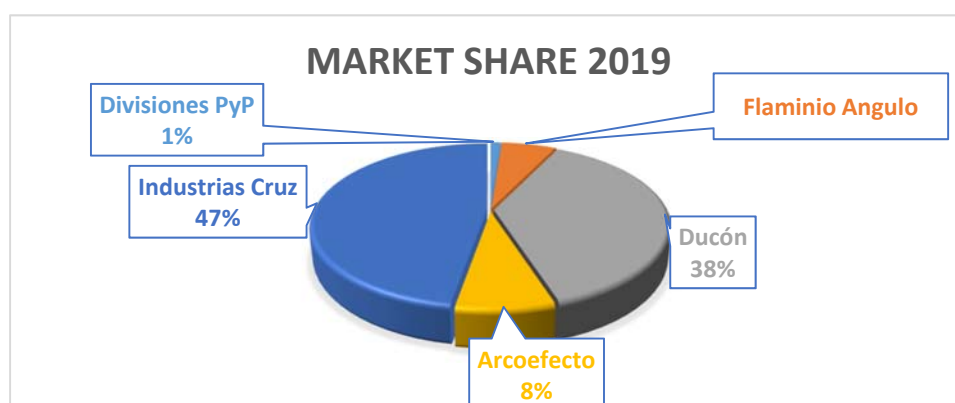


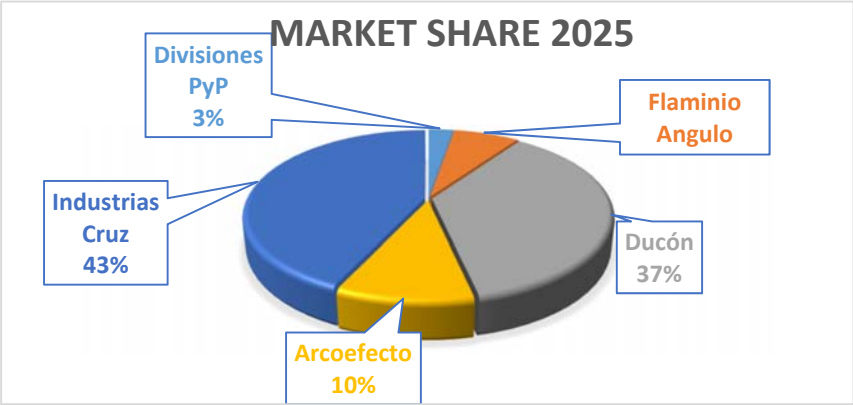
Figura 40 Market Share 2019

A partir del comportamiento de ventas estudiado de cada uno de los competidores de los últimos años, y con base en las inversiones y metas establecidas para Divisiones P&P se construyó un modelo de evolución del Market Share para 2025 logrando una participación del 1.5% frente a los principales competidores.

Tabla 38 Modelo evolución market share 2025

2019	% Var	Valor
Divisiones P&P	-	0,61%
Flaminio Angulo	-	3,18%
Ducón	-	20,04%
Arcoefecto	-	4,07%
Industrias Cruz		25,0%
2020	% Var	Valor
Divisiones P&P	20,00%	0,7%
Flaminio Angulo	4,50%	3,3%
Ducón	-1,00%	19,8%
Arcoefecto	7,00%	4,4%
Industrias Cruz	-2,00%	24,5%
2021	% Var	Valor
Divisiones P&P	18,00%	0,9%
Flaminio Angulo	4,50%	3,5%
Ducón	-1,00%	19,6%
Arcoefecto	6,00%	4,6%
Industrias Cruz	-3,00%	23,8%
2022	% Var	Valor
Divisiones P&P	15,00%	1,0%
Flaminio Angulo	3,80%	3,6%
Ducón	2,00%	20,0%
Arcoefecto	5,00%	4,8%
Industrias Cruz	1,20%	24,1%
2023	% Var	Valor
Divisiones P&P	18,00%	1,2%
Flaminio Angulo	4,00%	3,7%
Ducón	1,70%	20,4%
Arcoefecto	6,84%	5,2%
Industrias Cruz	1,50%	24,4%

2024	% Var	Valor
Divisiones P&P	15,00%	1,3%
Flaminio Angulo	3,40%	3,9%
Ducón	2,20%	20,8%
Arcoefecto	7,20%	5,6%
Industrias Cruz	1,20%	24,7%
2025	% Var	Valor
Divisiones P&P	12,00%	1,5%
Flaminio Angulo	3,30%	4,0%
Ducón	0,69%	21,0%
Arcoefecto	6,84%	5,9%
Industrias Cruz	-1,00%	24,5%



Figuras 41 Market share 2025

4. Estrategia de Rentabilidad:

Se debe establecer una política de precios orientada a la maximización de beneficios. Actualmente Divisiones P&P cuenta con precios muy por debajo de la competencia, lo que puede restarle competitividad si en el proceso de compra se evalúan aspectos como la marca, estructura operacional entre otros aspectos. Es por eso que este nuevo proceso de reinversión

y lanzamiento de la marca, es necesario dar una nueva identidad y posicionamiento. Actualmente se puede aumentar los márgenes de rentabilidad hasta un 30 a un 40%.

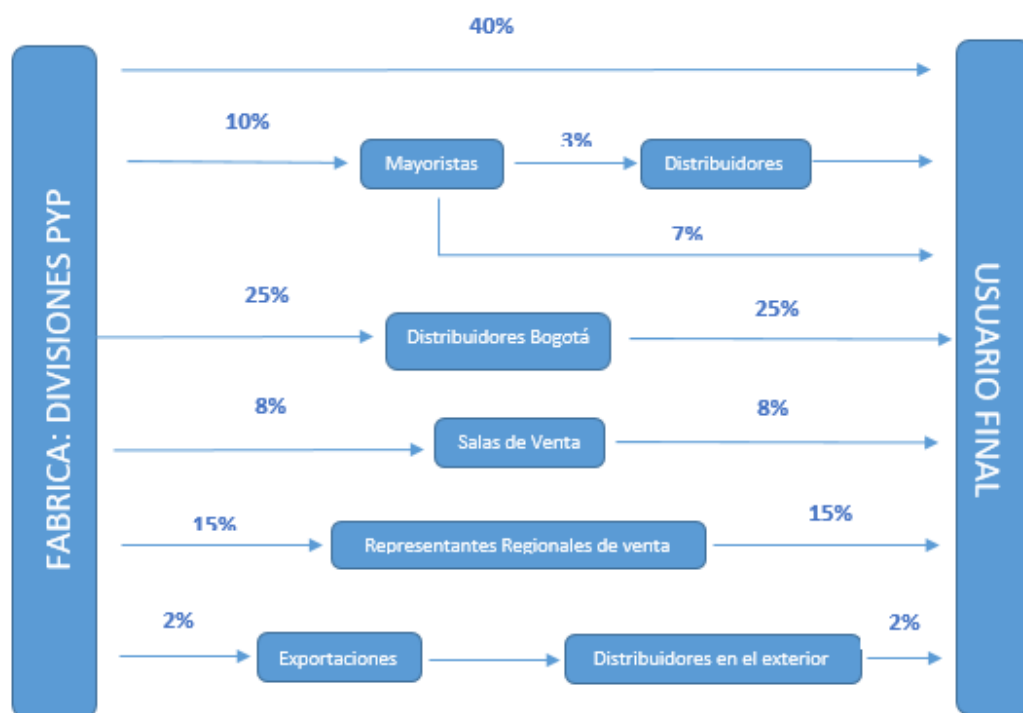
Sin embargo, este objetivo no puede llevarse a cabo si no está debidamente respaldado por una sólida estrategia de posicionamiento y de mercadeo, por lo que se debe contemplar los siguientes objetivos:

1. Establecer control y estructuración de precios para mejorar los costos operativos.
2. Definir el foco de segmento y producto estratégico al que se le pueda sacar más provecho desde mercadeo y ventas (Producto Pareto)
3. Establecer una lista de precios desde el mercadeo donde se considere el perfil competitivo de los principales competidores.
4. Asignar un control de presupuesto por áreas para garantizar el control de costos de las áreas.
5. Establecer un plan de reinversión para poder aprovechar el aumento de las utilidades y poder aumentar las utilidades a futuro.
6. Establecer una nueva identidad de marca que vaya acorde al posicionamiento que se quiere establecer para que no haya rechazo del mercado frente a posibles subidas de precio.
7. Establecer un programa financiero para calcular un ROI basado en todas las inversiones por áreas para garantizar el mínimo de utilidades esperadas.

5. Estrategia canales de distribución 2025

Para el desarrollo de la estrategia de marketing orientaremos la distribución de los productos de mobiliario a los siguientes canales de distribución, de acuerdo a la relevancia

estratégica que podrían tener cada uno de estos canales en el futuro desarrollo de Divisiones P&P, así como un porcentaje de participación de ventas globales teniendo en cuenta el desarrollo del canal y retorno a inversión del mismo.



Figuras 42 Canales de distribución Divisiones P&P

Como se observa en la figura anterior, se pretende llegar al mercado final a través de 5 nuevos canales de distribución. El desarrollo y estrategia de cada uno de los canales se detalla a continuación:

Canal Directo:

El canal directo que es el único canal empleado actualmente, seguirá siendo el principal canal de distribución de Divisiones P&P en donde se tendrá unos objetivos específicos de venta correspondientes a un 40% de participación de ventas totales de la

empresa para el 2025. Con una participación aproximada de \$1.200.000.000 (Mil doscientos millones de pesos) este canal se desarrollará en las siguientes modalidades de negocio:

- a. Licitaciones públicas y Privadas
- b. Venta Referenciada

Esta modalidad de venta es la que va íntimamente relacionada con las recomendaciones de nuestros clientes actuales a otros. Esta venta se desarrollará a través de los testimonios de proyectos u obras que se han realizado en el pasado, ya que acreditan la experiencia y el conocimiento en la industria.

- c. Venta Consultiva

Este tipo de ventas es en la que el asesor tiene un rol de consultor y agrega valor a los clientes más allá del producto o servicio que se esté vende. En esta modalidad de venta se debe hacer énfasis en investigar las necesidades de los clientes, entenderlas y presentar soluciones que las resuelvan.

Entre las empresas objetivo de este canal encontramos principalmente:

- 1. Bancos
- 2. Instituciones Educativas
- 3. Instituciones Gubernamentales
- 4. Aeropuertos
- 5. Centros comerciales.
- 6. Inmobiliarias

Estas ventas estarán a cargo del Gerente de Mercadeo y Ventas quien se hará cargo de esta meta dado que son objetivos corporativos y cuentas especiales que requieren de un perfil con mucha experiencia y trayectoria en el sector.

Mayoristas: Este canal estará pensado para implementarse en el mediano plazo dado que requiere un nivel de desarrollo en el que se requiere estar en la capacidad de atender altos niveles de demanda y producción. Para ello se recomienda tener consolidada el área de proyectos y producción.

El desarrollo de este canal estará a cargo del Representante de ventas para distribuidores y el Gerente de Mercadeo y Ventas. En este canal se espera tener una participación de ventas de aproximadamente el 10% de las ventas, lo que implica alrededor de 300.000.000 (trescientos millones de pesos)

Este canal en el largo plazo deberá crecer dado que es un canal que maneja volúmenes de compra mucho mayores que los canales convencionales. Entre los posibles mayoristas se encuentran:

1. Silleti Colombia Sas
2. Provefabrica
3. Grandes Superficies

El canal mayorista deberá pensarse para suministrar equipo que bien podría no estar terminado, así como partes, metalmecánica, madera, acabados entre otros. El desarrollo de este canal podría no estar pensado para producto final, sino para suministrar y brindar materia prima trabajada o equipos sin acabados finales para ser integrados y desarrollados en su totalidad por el mayorista.

El cargo del representante de distribuidores deberá ser una persona con experiencia en el sector y que haya trabajado con varios distribuidores, o con competidores que tengan el canal de distribuidor desarrollado. Para ello se sugiere integrar este perfil a la empresa mediante la asesoría de un BPO para selección de talento humano o bien, mediante la experiencia y trayectoria de algún conocido del sector.

Distribuidores:

Los distribuidores deberán ser uno de los principales aliados para Divisiones P&P en el mediano plazo ya que representa un “partner” estratégico para diversificar los canales de venta más sin sacrificar márgenes de contribución tan altos en el proceso.

La ventaja de desarrollar este canal consiste en los bajos costos fijos que implican para la compañía. La inversión se debe hacer desde el área comercial para vincular el personal idóneo para esta labor, así como desde el desarrollo de un portafolio más completo y preciso destinado a los segmentos estratégicos que atenderían los diferentes distribuidores. Los distribuidores deberán contar con una presencia relevante en el mercado, así como un potencial crecimiento para que puedan apalancar el crecimiento y consolidación de la estrategia de Diversificación de Divisiones P&P

El canal de Distribuidores deberá tener una participación en ventas del 40% para 2025, de los cuales su participación tendrá 2 variantes:

1. Canal Distribuidores Local (25%, \$750.000.000)
2. Representantes Regionales de Venta. (15%, \$450.000.000)

Canal Distribuidores Local:

El canal de distribuidores locales será el primero en implementarse, consolidando presencia en las principales zonas comerciales de mobiliario en Bogotá, siendo esta la plaza más grande y relevante para la organización.

Entre los distribuidores más relevantes se podrá tomar en cuenta aquellos determinados por:

1. Zonas estratégicas: Ubicaciones como 7 de Agosto, Venecia, Primera de Mayo, Restrepo, Policarpa, Chapinero, entre otras.
2. Segmentos de Mercado: Línea Educativa, Línea HORECA, Línea Corporativa, Línea Modular Home Office.
3. Zonas Metropolitanas: Municipios Cundinamarca.

Se deberá contar con al menos un asesor para cada categoría de distribución.

Representantes Regionales de Venta:

El canal de Representantes regionales, se implementará una vez se consolide la participación del canal de distribuidores Local. Este canal deberá desarrollarse mediante la incorporación de Representantes Regionales de venta, quienes estarán a cargo de abrir mercado y lograr participación con los distribuidores en las principales ciudades del País.

1. Representante Medellín (Zona Antioquia) (5% Participación en ventas)
2. Representante Cali (Zona Valle del Cauca) (3% Participación en ventas)
3. Representante Barranquilla (Zona Norte) (3% Participación en ventas)

4. Representante Pereira (Zona Cafetera) (2% Participación en ventas)
5. Representante Bucaramanga (Zona Santander) (2% participación en ventas)

A partir del primer año de desarrollo del canal regional se reevaluará el desempeño de cada zona y se determinará cuáles zonas son más estratégicas y requieren una inversión y desarrollo mayor.

Algunos Distribuidores relevantes podrían ser:

1. Home-Depot
2. Tugó
3. Full House Muebles y Decoración
4. Penagos Fábrica de muebles
5. Aerogroup

Canal Sala de Venta- Show Room:

El canal de venta directo se complementará con la venta directa a través de la sala de venta, exhibición o show room. Para ello será necesario aprovechar los espacios disponibles con los que cuenta el edificio de Divisiones P&P, haciendo adecuaciones y ampliaciones pertinentes se logrará tener una sala de exhibición y venta a la cual se hará una campaña de lanzamiento y una estrategia de promoción mediante diferentes tácticas como campañas digitales de georreferenciación, anuncios publicitarios, vallas, pendones, etc.

Este canal deberá lograr al menos un 8% de participación en ventas para el 2025, con lo cual se pretende una meta anual para ese año de por lo menos \$240.000.000 COP.

El desarrollo y responsabilidad del lanzamiento y consolidación de este canal estará a cargo del gerente de ventas con el apoyo de un auxiliar comercial para el showr.

Para crear una estrategia de promoción para este canal se pretende el desarrollo de salas y exhibiciones temáticas por mes en donde se haga una variada selección de mobiliario de acuerdo a los segmentos de productos que atiende Divisiones P&P.

Canal de Exportación:

Este es el último canal que se podrá desarrollar, pero debe tener una buena estrategia desde la estructura de precios y distribución dado las posibles complejidades en la operación y las condiciones de los mercados internacionales.

Algunos mercados como el de Perú, México, Chile o Centro América ofrecen unas bajas tasas arancelarias por lo que podría ser económico exportar a cualquiera de estas economías. Sin embargo, este canal de distribución requiere la vinculación de algún Representante o Agente de exportación que tenga experiencia en alguno de los mercados de cualquiera de los países mencionados. Este canal se podrá desarrollar cuando los demás canales estén consolidados y se tenga una participación y posicionamiento de mercado mayor a la que cuenta actualmente la marca.

Este canal podrá tener un desarrollo más amplio si se logra superar la barrera del 2% de participación en ventas, lo que corresponde a más de \$60.000.000 COP para poder pensar en contar con un representante o distribuidor en el extranjero. En cualquier caso, el desarrollo de este canal debe ir acompañado de un agente de exportaciones, así como un operador logístico y tras evaluar el modelo financiero y de costos de materiales se podrá lograr identificar el precio de referencia exterior y el punto de equilibrio.

Plan de capacitación canales de distribución

Para que cada una de las acciones comerciales definidas se lleven a cabo de forma exitosa se plantea el siguiente programa de capacitación:

Objetivo:

Entrenar a partners de venta y fuerza comercial del canal directo, en la metodología y herramientas que aplica Divisiones P&P para lograr resultados positivos en su gestión comercial, compartiendo la visión acerca del potencial Divisiones P&P como negocio, su enfoque competitivo y su política de administración de las relaciones con el cliente.

Dirigido a:

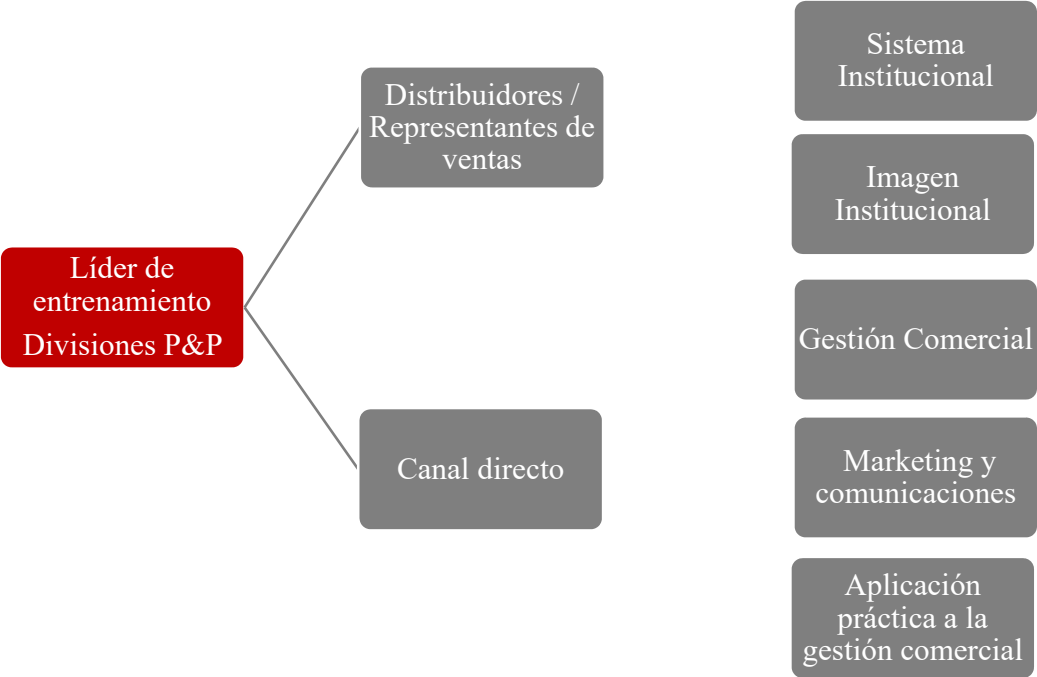
- Ejecutivos de ventas y vendedores.
- Distribuidores
- Mayoristas
- Todo el personal del partner que tenga contacto comercial con el cliente.

Resultados Esperados

- Conocer los productos y servicios a comercializar.
- Desarrollar Técnicas Profesionales de Ventas que le permitan lograr resultados.
- Poder resolver eficientemente situaciones reales que se presentan en el transcurso de los contactos con los clientes.
- Utilizar las herramientas administrativas de apoyo a la gestión de ventas

Tabla 39 Plan de capacitación comercial

Estrategias	Tipos de capacitación	Frecuencia de capacitaciones
<ul style="list-style-type: none">• Presentación y análisis de casos reales.• Talleres didácticos• Metodología de exposición/ dialogo.	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación Inductiva• Capacitación preventiva• Capacitación de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none">• Trimestrales• Semestrales• Anuales



Figuras 43 Estructura de capacitación comercial

Tabla 40 Módulos de capacitación

Sistema Institucional	Imagen Institucional	Gestión Comercial	Marketing y Comunicaciones	Aplicación práctica
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento estratégico • Administración y organización. • Cultura organizacional. • Gestión del cambio • Taller práctico 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Relaciones públicas • Valores • Mejoramiento del clima laboral • Taller práctico 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de producto y servicios • Análisis de mercado/sector • Análisis de competidores • Clientes potenciales • Retos comerciales • El éxito en las ventas • Mentalidad comercial • Dinámica y técnicas comerciales • Manejo de CRM • Negociación • Contratos • Seguimiento de cartera • Facturación • Role Playing ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing offline y digital • Marketing personal • Aplicación de redes sociales a la gestión comercial • Promociones y descuentos • Taller práctico 	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestrales • Semestrales • Anuales

6. Estrategias de mejoramiento de las áreas crítica

6.1 Conocimiento del mercado

Esta área se considera crítica ya que la empresa no tiene un manejo claro del conocimiento del entorno, tampoco desarrolla planes de mercado ni ventas basado en alguna referencia o datos competitivos. Se evidencia que desconocen el tamaño del mercado y segmentos de clientes actuales o potenciales.

Las acciones más recomendadas para mejorar esta área crítica es el monitoreo permanente y conocimiento de los competidores, esto se hará mediante la implementación de una matriz de perfil y seguimiento de competidores.

Para estar informado de todo lo anterior lo imprescindible es hacer estudios de mercado y benchmarking, por medio de estas investigaciones se conocen las estrategias, fortalezas y debilidades de la competencia. No importa el tamaño de la empresa, no puede funcionar correctamente como un ente aislado debe tener información a la mano para actual

de forma preventiva y no correctiva. Existen diferentes tipos de estudios que se pueden realizar, el internet es un aliado crucial hoy en día, ya que por medio de los motores de búsqueda podemos acceder a información detallada de la competencia, esto se acompaña de un diagnóstico de medios digitales y redes sociales para también analizar estos canales de la competencia.

Como investigación tradicional se puede trabajar el trabajo de campo, en el que se hacen recorridos de zonas donde está ubicada la competencia, y por medio de la observación se recopila información de horarios, servicio al cliente, volumen de clientes y dinámica comercial, para esto se recomienda un mínimo de 3 veces al año las visitas de campo.

6.2 Producto Servicio

Divisiones P&P conoce sus fortalezas en cuanto a productos y servicios, pero no tienen identificados sus valores diferenciadores frente a los productos, por ende, no existe un posicionamiento diferenciado de sus líneas de productos.

La acción para mejoramiento de esta área crítica es la creación de portafolios por segmentos de mercado enfocándose en las ventajas competitivas y valor diferencial de la marca.

6.3 Servicio al cliente

Esta área se considera crítica ya que no está definido ni socializado al interior de la empresa como un proceso, tampoco existe un manejo adecuado de quejas y reclamos por lo que no se cuenta con datos claros de la percepción y nivel de servicios que los clientes reciben de Divisiones P&P y por tanto no se tiene claridad de las áreas de mejora.

Por medio de la centralización de quejas y reclamos en un CRM se automatizará el proceso y se contará con un historial para entender cuáles son las quejas más recurrentes y que planes de acción se deben realizar para cada uno y así garantizar la satisfacción de los clientes.

Acciones:

- Creación de un CRM
- Creación de SLA (Service level agreement)
- Estructurar el modelo de servicio al cliente
- Estructurar el manejo de garantías y PQR (peticiones, quejas y reclamos)

6.4 Precio

La empresa no cuenta con una política de precios que les permita aplicar descuentos o desarrollar modelos de fijación de precios ya que desconocen los precios de la competencia y se limitan a aplicarlos por medio del costeo; tienen claridad de la rentabilidad que desean en cada producto, pero esto se realiza de forma empírica ya que no existe un modelo documentado y definido. Tampoco se evidencia la fijación de precios de acuerdo al posicionamiento.

Esta área crítica se planea mejorar por medio de la elaboración de un esquema de precios en el que se tomen en cuenta muchas variables importantes alrededor del precio y no solo se limite a los costos, así también se consideraran la estructuración de precios por línea de productos o segmentos de mercado.

6.5 Consumidor y clientes

Divisiones P&P considera como sus principales clientes a los corporativos o institucionales ya que con estos se cierran el 90% de los proyectos que ejecuta. Pero más allá de esto no tiene segmentos definidos ni buyers personas desarrollados, para esto se realizó una segmentación clara y concreta de los clientes.

6.6 Comunicaciones

La empresa no tiene definido un presupuesto para comunicaciones y desconocía cuales estrategias de publicidad y promoción realiza la competencia. No tienen definidas estrategias de marketing, ni contaban con un manual de imagen corporativa.

La acción de mejora de esta área es la creación de un plan de comunicaciones con un mix de medio digital y en punto de venta.

6.7 Canales de distribución

La característica principal de la distribución de la empresa es personalizada, es decir se entrega directo en las instalaciones del cliente. Es muy común que cuando se piense en un concepto de distribución se centre en la parte logística, es decir el traslado de un producto hasta el destino final, sin embargo, este guarda mucha relación con el marketing y el ámbito comercial.

6.8 Estructura formalización del área de mercadeo

Esta área actualmente no existe en Divisiones P&P, por esta razón no se realiza ningún tipo de actividad alrededor del marketing. Por esto, se propone como plan de acción

la incorporación de una posición en el organigrama que lidere como director de marketing y ventas, así se podrá centralizar las responsabilidades e iniciar con las acciones pertinentes para el posicionamiento y gestión de la marca.

6.9 Marca

Existe la marca Divisiones P&P como tal, pero carece de una construcción general con todos los lineamientos adecuados de marketing. Adicional se desconoce cuáles son claramente los beneficios que los clientes perciben de la marca, el know how de la empresa está asociado a su gerente general y el logo no es coherente con el posicionamiento y actividad comercial.

Para resolver estas áreas críticas se plantea un objetivo, estrategia y plan de acción para posicionar la marca. Así como las siguientes actividades:

- Manual de marca
- Endomarketing
- Relanzamiento de marca

6.10 Gestión comercial y ventas

La gestión comercial y ventas de Divisiones P&P se considera como un ente fuerte de la empresa, pero se maneja directamente por el gerente general. Para el caso se necesita desarrollar y formalizar el área para apoyar la diversificación de clientes y alcanzar los objetivos empresariales de forma rentable.

Un área comercial definida facilitará la identificación de las oportunidades que puede llegar a tener la empresa y aportará una mayor organización a la gestión de ventas para promover los productos y servicios de forma correcta y eficiente.

Las acciones puntuales que se implementaran para mejorar esta área son las siguientes:

- Creación del departamento comercial
- Establecimiento de metas por canales
- Implementación de un CRM
- Auditoria de ventas

7. Estrategia de Precio

El precio es la única de las variables del Mix de marketing (5P's el marketing) que capturan valor. En este sentido, más que definir la estructura de costos de los diferentes productos que componen el portafolio de Divisiones P&P se estructurará la metodología para hallar el precio ideal de acuerdo al posicionamiento y valor que queremos dar a la marca, así como el precio que está dispuesto a pagar el mercado por los diferentes productos de Divisiones P&P.

Actualmente la compañía tiene unos precios que en la mayoría de los casos están muy por debajo del precio promedio del mercado, lo que desfavorece el posicionamiento estratégico de la marca. Entendiendo el precio desde el mercado, lo primero que hay que establecer con el fin de dar una estructura de precio a Divisiones P&P más robusta es partir de los siguientes aspectos:

Fortalecer el diferencial de marca en cada uno de los segmentos:

Para ello se tendrá que hacer un esfuerzo en comunicar y promocionar las siguientes ventajas y atributos.

Ventajas:

- Obra civil
- Mobiliario de préstamo
- Calidad en materiales y acabados
- Personalización en los servicios y productos
- Funcionalidad de productos.
- Planos/ imágenes / renders fotorealistas.

Atributos

- Calidad
- Garantía
- Diseño
- Servicio al Cliente
- Personalización

Este trabajo hay que personalizarlo para cada una de las 5 líneas de segmento que atiende Divisiones P&P

- Segmento Línea Modular- Home Office.
- Segmento Horeca.
- Segmento Construcción.

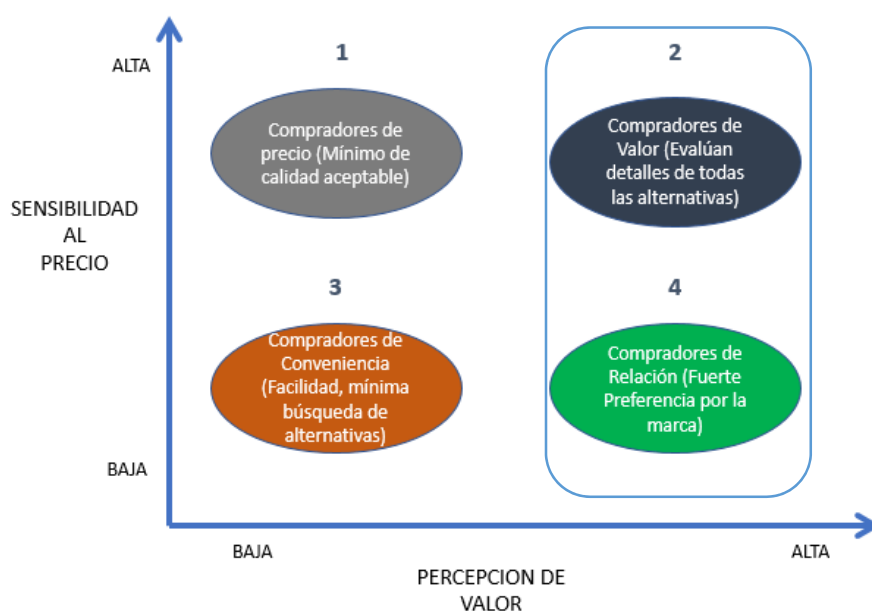
- Segmento Corporativo.
- Segmento Educativo.

Para lograr obtener una mejor calidad percibida de todos estos beneficios hay que implementar un mejor canal de servicio al cliente, hacer un control y manejo de descuentos, promociones, manejo de PQR (Peticiones, quejas y reclamos), atender realmente el mercado objetivo, porque puede que se esté comunicando todos estos atributos al segmento incorrecto. Para que Divisiones P&P deje de competir por precio (que es uno de sus problemas actuales), debe considerar lo siguiente:

1. Dejar de perseguir el cliente equivocado
2. Entender que siempre habrá alguien dispuesto a bajar más el precio y entrar en una guerra de precios innecesaria.
3. Si el cliente no percibe el diferencial de Divisiones P&P, decidirá por precio.
4. Si el cliente no aprecia los beneficios que se comunican, hay un error en la estrategia de producto y cualquier precio será percibido como costoso.
5. El problema no es costar más que la competencia, sino que él cliente no entienda el por qué.
6. Querer atender todos los clientes, “ser un todo para todos” lo convierte en un “nada para nadie”
7. Hay más clientes dispuestos a pagar por mejores soluciones, que compañías dispuestas a ofrecerlas.
8. No todo el mercado son clientes potenciales.
9. Si un “valor agregado” es irrelevante para el cliente, será un “Costo Agregado” innecesario que hará percibir el precio más costoso.

10. Al final no se trata de vender más sino vender mejor. Mayor énfasis no en el producto que vende sino en cómo se está comunicando los atributos de marca en el precio.

Para entender la segmentación de clientes desde el precio se estructuró la siguiente matriz de Valor vs Precio:



Figuras 44 Matriz valor vs precio

Fuente: (MEM, 2012)

A partir de esta gráfica se pretende hacer un énfasis en la comunicación del precio con el fin de que los segmentos de mercado que atiende Divisiones P&P atraiga compradores que estén en los cuadrantes 2 y 4 de la matriz de Percepción de valor. A partir de esta definición, se pretende que la estrategia de Precio funcione para posicionar el valor de la marca.

Para realizar la estructuración de precio para Divisiones P&P se trabajará con 5 pasos fundamentales transversales para todas y cada una de las líneas de producto de la empresa.

1. Selección Meta de fijación:

Existen 4 tipos generales de selección meta de fijación, los cuales son:

- Supervivencia
- Maximización del Ingreso
- Market Share
- Descreme

El primer método tiene relación cuando hay problemas de exceso de capacidad o un alto nivel de inventarios con baja rotación. En caso de que exista algún problema de baja rotación para Divisiones P&P se podrá optar por establecer precio por “supervivencia” para este stock. Esto a todas luces es una situación indeseada debido a que en muchos casos se puede llegar a perder márgenes de contribución relevantes.

La maximización del ingreso podrá ser el principal método de fijación de Divisiones P&P Siempre y cuando los productos cuenten con la mayor cantidad de beneficios diferenciadores identificados por los clientes. Este método de fijación consiste en colocar el precio más alto que está dispuesto a pagar el mercado y los segmentos específicos que atiende Divisiones P&P.

El método de market share, consiste en disminución de costos mediante economías de escala. Para ello se podría pretender dar unos precios especiales para distribuidores en donde se tenga en cuenta descuentos por volumen de compras. Igualmente, mediante el aumento de la curva de experiencia en los procesos de producción y distribución se pueden

optimizar al máximo los costos con el fin de incrementar los márgenes de contribución y poder ofrecer mejor precio a los mercados más sensibles.

El último método de Descreme, solamente deberá tomarse en cuenta cuando hay una gran demanda por los productos, pocos proveedores y un segmento de cliente dispuesto a pagar precios más altos. Esto, sin embargo, podría jugar en contra si no se garantiza un diferencial absoluto frente a los competidores de todos los atributos que puede considerar el cliente al momento de decisión. De cualquier otra forma el cliente percibirá como Caro el precio.

2. Determinación de la demanda:

Para determinar la demanda previsible para cada línea de segmento estratégico de Divisiones P&P se tendrá en cuenta los siguientes 3 pasos generales:

1. Factores que afectan la sensibilidad al precio y que deben evaluarse periódicamente para no tener un sesgo o un desconocimiento frente a los cambios de la demanda por cualquiera de estos factores
 - a. Mayores Competidores
 - b. Productos Sustitutos
 - c. Relación Costo/Beneficio
 - d. Valor
 - e. Commodities
2. Análisis Cuantitativos y Cualitativas: Mediante el desarrollo de encuestas a clientes actuales, Focus Group, mercados Prueba, Análisis estadísticos e investigaciones

cuantitativas. Mediante la implementación periódica de estos análisis se podrá tener una noción real de los cambios en la demanda de los productos y también dará una noción de aquellos factores que podrían afectar la sensibilidad al precio.

3. Elasticidad de la demanda: En términos de elasticidad el mercado no es tan elástico a la variación de precios debido al alto nivel de involucramiento en la compra y alto ticket promedio.

3. Cálculo de Costos:

Para desarrollar la estructura de Costos se debe tener en cuenta el cálculo de costos unitarios como se viene implementando en la actualidad en Divisiones P&P, pero teniendo en cuenta las siguientes particularidades

- Análisis de costos de Materias primas y materiales de fabricación
- Mano de obra
- Gastos generales de Fabricación y distribución
- Gastos indirectos

Se propone la siguiente estructura de costos para obtener un modelo unificado de precios unitarios teniendo en cuenta los factores anteriores.

El siguiente modelo representa un modelo ficticio de costo*

Tabla 41 Modelo de costo unitario

ANÁLISIS DE PRECIOS UNITARIOS				
COSTOS DIRECTOS TOTALES				
MATERIALES DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
VALVULA DE GAS 3/4"	5	Unidad	\$ 15.500	\$ 77.500
Tela Seda Pliego Sin confexión	18	ML	\$ 62.000	\$ 1.116.000
Cuero tipo Gamuza	8	ML	\$ 300.000	\$ 540.000
	SUBTOTAL			\$ 3.893.600
	DESPERDICIO 0,00%			\$ 0,00
SUB-TOTAL MATERIALES				\$ 3.893.600
HERRAMIENTA Y EQUIPO	RENDIMIENTO	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
				\$ 0
SUB-TOTAL HERRAMIENTA Y EQUIPO				\$ 19.500
TRANSPORTE	RENDIMIENTO	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
Transporte de Materiales	1	glb	\$ 60.000	\$ 60.000
				\$ 0
SUB-TOTAL TRANSPORTE				\$ 60.000
MANO DE OBRA (incluye prestaciones sociales)	RENDIMIENTO	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
Técnico instalador	1	Glb	\$ 550.000	\$ 550.000
Técnico Instalación de equipos	1	Glb	200000	\$ 200.000
	SUB-TOTAL MANO DE OBRA			\$ 750.000
Costos Asesoría (Si Aplica)	Unidad	Valor a pagar	Carga Prestacional	VALOR PARCIAL
Asesor Comercial	1	\$ 120.000	58,00%	\$ 189.600
	COSTO TOTAL DE COMISION			\$ 193.600
OBSERVACIONE:				
COSTO DIRECTO TOTAL				\$ 4.916.700
Costos Variables y Margen				
	Porcentaje	Valor a pagar		VALOR PARCIAL
IMPREVISTO	1,00%	\$ 79.855		\$ 79.855
ADMINISTRATIVO	1,00%	\$ 79.855		\$ 79.855
PAGO CON TARJETA	12.00%	\$ 958.265		\$ 958.265

ASESOR COMERCIAL	0,00%	\$ 0		\$ 0
GERENCIA COMERCIAL	0,79%	\$ 63.086		\$ 63.086
ReteFuente (2,5%)	2,50%	\$ 199.639		\$ 199.639
ICA (11,4)	1,14%	\$ 91.035		\$ 91.035
MARGEN DE NEGOCIACIÓN	5,00%	\$ 399.277		\$ 399.277
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	45,00%	\$ 1.197.832		\$ 1.197.832
TOTAL COSTOS VARIABLES				\$ 3.068.845
PRECIO ANTES DE IVA				\$ 7.985.545
PRECIO TOTAL IVA INCLUIDO				\$ 9.503.000

Variación por volumen de producción: Teniendo en cuenta que Divisiones P&P trabajará diversos canales de distribución se debe tener en cuenta que habrá algunos canales que deberán tener un precio diferencial, así que será necesario considerar en el modelo de precio la variación de los mismos por volumen de producción. Algunos canales como el de distribuidores o mayoristas deberá tener en cuenta el siguiente análisis.

Tabla 42 Tabla discriminación de costos por unidad (ejercicio ficticio)

Orden de Pedido		300 unidades de fabricación
Item	Costo Total	Costo Unitario
Costos variable	\$ 15.000	\$ 50
Costos Fijos	\$ 6.000	\$ 20
Total	\$ 21.000	\$ 70

Orden de Pedido		500 unidades de fabricación
Item	Costo Total	Costo Unitario
Costo variable	\$ 25.000	\$ 50
Costos Fijos	\$ 6.000	\$ 12
Total	\$ 31.000	\$ 62

Se evidencia en el siguiente ejemplo que al haber un aumento de producción del 67% podría reducirse el costo unitario por producto hasta un 11% mostrando los órdenes de magnitud que pueden darse al aumentar los volúmenes de producción. Replicando este modelo por canal tanto para el modelo mayorista como para el canal de distribución se podrá contar con una estructura de precios más sólida en donde se garantice la maximización de beneficio con todos los canales sin perder márgenes de contribución ni sacrificar el posicionamiento de marca.

4. Análisis de Competencia:

Para poder tener establecido el modelo de fijación de precio debe desarrollarse un análisis de la competencia en 4 aspectos fundamentales.

- Comparativos Permanentes

Para ello se propone implementar una matriz de perfil competitivo la cual evalúa los principales factores críticos de éxito de cada competidor inmediato y permite establecer un punto de partida del nivel de valor brindado por los beneficios de Divisiones P&P frente a los atributos de los competidores.

Tabla 43 Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Ponderación	Divisiones P&P		Ducón		Industrias Cruz		Arcoeffecto		Flaminio Angulo	
		Criterio	Calificación	Criterio	Calificación	Criterio	Calificación	Criterio	Calificación	Criterio	Calificación
Infraestructura de Producción	20%	3	0,60	4	0,80	4	0,80	3	0,6	4	0,8
Selección y Retención Personal Competente	20%	2	0,40	4	0,80	4	0,80	3	0,6	3	0,6
Innovación permanente	10%	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,3	3	0,3
Conocimiento y Vinculo Cadena de Valor	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,3	4	0,4
Competencias Operacionales Distintivas	20%	3	0,60	4	0,80	3	0,60	3	0,6	3	0,6
Estructura de Costos Competitiva	20%	3	0,60	4	0,80	3	0,60	3	0,6	2	0,4
TOTAL	100%		2,70		3,80		3,30		3		3,1

A partir del desarrollo de esta matriz se puede analizar los puntos estratégicos que debe mejorar Divisiones P&P frente a sus competidores directos para poder optimizar costos y lograr posicionar los precios con relación a su promesa de valor.

- Evolución de ofertas: Para tener siempre un precio que esté adecuado a la propuesta de valor ofertada, hay que hacer un comparativo frente a los precios del mercado y de los principales competidores. Para ello se propone hacer una matriz de competidores en donde se analicen las diferentes líneas de negocio y periódicamente se actualicen los precios que cada uno de los competidores maneja y así tener un comparativo de los precios del sector, así como de los productos que manejan los competidores que podría no tener Divisiones P&P y viceversa.

Un ejemplo del análisis que debe efectuarse se muestra en la siguiente tabla, la cual debe realizarse a totalidad tomando en cuenta todo el portafolio de productos que tiene Divisiones P&P así como los principales competidores:

Tabla 44 Matriz de precio y producto principales competidores

SEGMENTOS DE MERCADO Y LÍNEAS DE PRODUCTO	MATRIZ DE PRECIO Y PRODUCTO PRINCIPALES COMPETIDORES						PRECIO DIVISIONES P&P
SEGMENTO EDUCATIVO	DUCON	INDUSTRIAS CRUZ	ARCOEFECTO	FLAMINIO ANGULO	CARVAJAL	GUERFOR	
Sillas Escolares	\$ 580.000	\$ 211.521	\$ 497.798	\$ 650.000	\$ 560.000	\$ 480.000	\$ 250.000
Mesas Modulares							
Puestos de estudio móviles							
Mesas Bibliotecarias							
SEGMENTO CORPORATIVO	DUCON	INDUSTRIAS CRUZ	ARCOEFECTO	FLAMINIO ANGULO	CARVAJAL	GUERFOR	
Isla de Trabajo	\$ 4.300.000	\$ 2.394.000	\$ 2.128.704	\$ 7.000.000	\$ 5.600.000	\$ 2.800.000	\$ 840.000
Sala de Juntas							
Escitorios Ejecutivos							
Sofas de Espera							
SEGMENTO HORECA	DUCON	INDUSTRIAS CRUZ	ARCOEFECTO	FLAMINIO ANGULO	CARVAJAL	GUERFOR	
Mesas para restaurante	\$780.000	\$360.000	x				
Salas de Estar							
Sillas cafeteria							
Tandem							

SEGMENTO MODULAR HOME OFFICE	Y	DUCON	INDUSTRI AS CRUZ	ARCOEFFE CTO	FLAMINIO ANGULO	CARVAJAL	GUERFOR	
Muebles Modulares								
Sillas Hogar								
Sillas Ejecutivas								
CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO INTERIORES	DE	DUCON	INDUSTRI AS CRUZ	ARCOEFFE CTO	FLAMINIO ANGULO	CARVAJAL	GUERFOR	
Adecuaciones		x	x		x	x	x	
Obra civil		x	x		x	x		
Cielorrazo		x	x	x	x		x	
Diseño de interior		x	x		x			

Esta herramienta no solo permite identificar los precios de los competidores sino también identificar el portafolio de productos de la competencia vs el portafolio de Divisiones P&P y con ello identificar en donde hay “huecos” de producto en donde hay mayores posibilidades de incrementar la participación y porcentaje de ventas.

- Ofertas segmentadas: Para esto hay que tener en cuenta los tipos de oferta que presentan los principales competidores para segmentos o nichos de mercado específicos en los cuales Divisiones P&P podría no tener participación
- Sustitutos: Finalmente para tener un contexto completo de los competidores hay que tener un control y seguimiento de qué productos sustitutos puede haber en el mercado para cada línea de producto y para cada segmento de mercado que atiende Divisiones P&P.

5. Elección de método de fijación

Teniendo en cuenta todos los puntos anteriores, se desarrolla el método de elección de fijación de precio el cual tiene en cuenta los siguientes puntos desarrollados a partir de la siguiente matriz para evaluar el precio justo desde el mercadeo.

El precio justo desde el mercadeo es un método en el que se pretende establecer el precio que podría cobrar, en este caso, Divisiones P&P teniendo en cuenta los atributos de producto frente a los de la competencia, la percepción de valor de los clientes y los precios comparativos de la competencia para identificar un precio aproximado relativo del máximo valor que estaría dispuesto a pagar el cliente por los productos de Divisiones P&P frente a los demás actores de mercado.

En primer lugar, debe establecerse los atributos de producto más relevantes, los cuales ya se determinaron a partir de la investigación cualitativa y la matriz QFD. Estos atributos serán evaluados en una escala de 1 a 10 de acuerdo al nivel en que cada uno de los principales competidores cumple o tiene desarrollado ese beneficio.

Tabla 45 Matriz precios desde el mercadeo

MATRIZ : SILLA					
IMPORTA.	ATRIBUTO	MARCA			
		DUCON	INDUSTRIAS CRUZ	ARCOEFECTO	FLAMINIO ANGULO
30%	Atención personalizada	4	7	9	10
25%	Diseño adaptable	8	5	9	8
20%	Servicio postventa y mantenimiento	9	6	8	7
15%	Piezas modulares	9	4	8	8
5%	Bandeja para cables	9	8	8	7
5%	Variedad en telas y texturas	8	6	9	8
CALIFICACIÓN PONDERADA		7,20	5,85	8,60	8,35
PRECIO		\$ 580.000	\$ 211.521	\$ 497.798	\$ 650.000
UM		\$ 80.555,56	\$ 36.157,44	\$ 57.883,49	\$ 77.844,31
UMV		\$ 63.110,20			

Para este ejemplo, se hizo el análisis de precio para la silla ejecutiva. La cual tiene el precio de cada uno de los competidores y en la parte superior tiene la escala correspondiente de cada competidor frente a los distintos atributos. A partir de allí se obtiene una calificación ponderada del puntaje asignado multiplicado por el peso relativo del producto para el cliente. A partir de esto se divide el precio del competidor sobre la calificación ponderada y se obtiene el valor unitario de mercado. Finalmente se hace lo mismo con cada competidor y se promedian los valores, lo que da como resultado el precio que se puede obtener por cada punto obtenido de la calificación de atributos.

Finalmente, se replica el anterior ejercicio, haciendo el cálculo para divisiones P&P. es importante aclarar que, para lograr establecer la calificación ponderada de los atributos, esto se realizará con base en la calificación dada por los propios clientes, es decir, a través de encuestas de satisfacción se determinará el nivel de relevancia y calificación que sienten los clientes de divisiones P&P frente a los atributos considerados.

Tabla 46 Ponderación de atributos Divisiones P&P

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
		DIVISIONES PYP
30%	Atención personalizada	9
25%	Diseño adaptable	8
20%	Servicio postventa y mantenimiento	8
15%	Piezas modulares	8
5%	Bandeja para cables	8
5%	Variedad en telas y texturas	7
CALIFICACIÓN PONDERADA		9,60
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 605.858

Fuente: Material de apoyo MM16

Esto data como resultado una calificación ponderada para Divisiones P&P de 9,6 (Para este ejemplo). Al final se tomará esta calificación y se multiplicará por el valor unitario de mercado promedio y dará como resultado el precio justo de mercado que se puede cobrar por el producto teniendo en cuenta los atributos y calificación del cliente. Este proceso se debe replicar para todos los productos, lo que dará como resultado la selección del precio final.

Finalmente se debe tener en cuenta que es necesario hacer un análisis estratégico de la competencia en precios para no entrar en una “Guerra de precios” cuando no sea relevante hacerlo. Para ello se debe tener en cuenta hacer el siguiente análisis

3. Plan Comercial

En el plan comercial, es donde finalmente se concretan y desarrollan las estrategias comerciales de la empresa Divisiones P&P partiendo de las estrategias planteadas en el plan de mercadeo. El plan comercial al igual que el plan de marketing es fundamental a la hora de definir las estrategias de venta de una empresa.

Contar con un plan de ventas da la oportunidad de tener más flexibilidad ya que se incluyen una serie de posibles contingencias y soluciones que permiten a la empresa mantener su actividad y mapear a lo largo del año sus acciones.

Otro punto importante del plan de acción es el control que se puede establecer en cada uno de los planes de acción ejecutados, así como hace más fácil evaluar el desempeño, controlar los resultados y corregir las desviaciones debido a que desde un principio los objetivos ya están definidos.

El plan comercial se compone de acciones, objetivos y tácticas para cada uno de los canales de distribución de Divisiones P&P compuestos por: Salas de venta, mayoristas, distribuidores, representantes regionales de venta, exportaciones y distribuidores en el exterior.

3.1 Estrategias comerciales por canal

3.1.1 Canal directo / sala de venta

Como parte del plan comercial para el canal directo que son las salas de venta se plantean los siguientes objetivos:

- Crear un registro de visitas / BBDD a la sala de ventas.
- Aumento de un 15% de visitantes mensuales a las salas de venta.

- Aumento de ventas dirigidas por el tráfico de las salas de venta.

Plan de acción:

La estrategia de canal directo se llevará a cabo en 4 trimestres en el que se harán planificaciones específicas por trimestre tomando en cuenta mayormente la estacionalidad, por medio de estas actividades se plantea lograr un 8% de participación en ventas para el 2025, con lo cual se pretende una meta anual para ese año de por lo menos \$240.000.000 COP.

Trimestre 1:

Tomando en cuenta la temporada escolar, el enfoque del portafolio de productos en el primer trimestre será en el mobiliario educativo incluyendo en la sala de exhibición muestras de producto para colegios, escuelas y universidades. Se recibirá la temporada escolar con descuentos exclusivos en escritorios, pupitres y módulos escolares.

La vigencia del plan de promoción escolar será de 1 mes, a partir de enero y finalizando en febrero de 2020, dentro de los beneficios que se destacan para este trimestre son los siguientes:

- 10% de descuento diarios en el mobiliario escolar durante la temporada definida.
- Regalos por compra de mobiliario escolar (morrales, sillas infantiles, kits escolares entre otros.
- Bonos de descuento para útiles escolares en comercios aliados.

En el primer trimestre del año se llevará a cabo un evento fundamental para el cumplimiento de la meta de ventas de Divisiones P&P que es el evento de lanzamiento que dará inicio a todas las actividades comerciales que se desarrollaran en la sala de venta. Este evento se llevará a cabo las primeras dos semanas de febrero 2020, con este evento se pretende atraer clientes actuales y alcanzar clientes potenciales. Este evento reunirá en las salas de exhibición una maestra de cada una de las líneas del portafolio de Divisiones P&P, así como también será el espacio adecuado para la presentación de sus comerciales y socialización con clientes.

Clave de esta estrategia comercial es mejorar la comunicación de la marca, educar a los visitantes sobre los productos de la empresa y aumentar la notoriedad de productos y servicio. Este evento irá acompañado de descuentos especiales en todo el portafolio.

La primera feria en la que se participará en el año es la feria de Mueble y Madera, aprovechando este evento, todos los productos exhibidos en la feria tendrán un 20% de descuento y con el fin de tener un alcance mayor los productos con la misma referencia que se exhiban en la sala de ventas también tendrán el mismo descuento.

Trimestre 2:

Para los meses de abril a junio se plantean actividades comerciales puntuales en punto de venta enfocada en portafolio de línea modular, home office y HORECA estas se detallan a continuación.

Promoción de verano

Esta promoción se llevará a cabo la semana previa a las vacaciones de verano o semana santa, en la que se promocionaran productos modulares para oficina y hogar, pero enfocado en espacios con requerimientos especiales de home office.

Promoción especial por medio año

Se aprovechará el mes de mayo para apalancarse de la festividad de la madre y ofrecer un programa llamado el “cambiaton”, en este se ofrecerá la oportunidad para que los clientes renueven sus “mobiliarios viejos”. Esta actividad se puede utilizar para diferentes productos como escritorios, sillas y mesas y todos aquellos accesorios que sean susceptibles a ser cambiados.

La promoción será efectiva en el momento en el que se reciba un mueble como parte de pago y a la vez esto genera un argumento muy ganador de comunicación dirigido al cuidado del planeta y reciclaje.

Promoción por lanzamiento de nuevos productos

Se pretende que en medio año se tenga el lanzamiento de un producto y por este brindar descuentos o promociones por lanzamiento.

Evento expo construcción

Aprovechando el evento y participación en feria Expo Construcción, todos los productos exhibidos en la feria tendrán un 20% de descuento y con el fin de tener un alcance mayor los productos con la misma referencia que se exhiban en la sala de ventas también

tendrán el mismo descuento. En la feria tendrán protagonismo el mobiliario corporativo, HORECA y los servicios de construcción y diseño de interiores.

Trimestre 3:

El enfoque de este trimestre será en comunicar y posicionar la construcción y el diseño de interiores como servicios estrella de Divisiones P&P, en estas fechas se presenta la feria “Alimentec”, en esta feria no se participará, pero si se puede aprovechar el auge de este sector para promocionar la línea HORECA en la que se destacan áreas de cafetería y counters. Lanzando descuentos para hoteles y restaurantes.

En simultaneo se desarrollará la promoción de “asesorías gratis” en la que por la compra de algún tipo de mobiliario de la línea HORECA el cliente podrá tener acceso a una asesoría personalizada de algún espacio que necesite remodelar, esta asesoría incluye 2 visitas técnicas y levantamiento de planos/rendes. Esta promoción destacará el know how del equipo de diseño de Divisiones P&P.

Trimestre 4:

El último trimestre del año el enfoque comercial será en fidelizar a nuestros clientes, llevando a cabo promociones de referidos y venta cruzada. También se realizarán esfuerzos para captación de leads y nuevos prospectos por medio de bonos.

Captación de nuevos prospectos

Para generar tráfico a la página web y comunidad en redes sociales se obsequiará un bono redimible en compra de \$100.000 COP por cada referido que visite la sala de venta de Divisiones P&P.

Referidos

Esta acción comercial será llamada “refiere un amigo”, esto con la idea de captar nuevos clientes a un bajo costo y al mismo tiempo mantener contentos y satisfechos a la base de clientes actuales.

- **Recompensas para el referidor:** 20% de descuento en tu cuenta.
- **Recompensas para el referido:** 20% de descuento en tu primera cuenta.

Semana de descuentos

De las últimas acciones comerciales del año será la “semana de descuentos” en esta semana, se asignará un descuento diferente a cada día de la semana, iniciando con un 10% hasta un 35% al finalizar la semana por compras superiores a \$500.000 COP

Venta cruzada

La venta cruzada que se llevará a cabo como acción comercial será por la compra de un escritorio se regalará una silla de oficina.

Póliza de seguros de cumplimiento

Esta acción comercial proporcionará un respaldo financiero para Divisiones P&P en el que se garantiza el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el contrato, o la disposición legal adquiridos por parte del cliente. El importe asegurado en cada proyecto aplica será para ventas mayores a \$300.000.000 millones COP.

Descuento por pronto pago

Un descuento el 5% será aplicado a los distribuidores que paguen en un lapso menor a 15 días.

3.1.2 Mayoristas

Este es un canal que se pretende desarrollar para lograr generar ventas de una manera indirecta por medio de aliados y es muy conveniente para la empresa puesto que significa penetrar, crecer, distribuir y posicionarse de forma más rápido y con menos recursos.

- Los objetivos comerciales que se plantean para este canal son los siguientes:
- Adquisición mínima de 3 cuentas con distribuidores a nivel nacional.
- Generación de 300 visitas comerciales anuales a distribuidores a nivel nacional.

Plan de acción

El canal mayorista deberá pensarse para suministrar equipo que bien podría no estar terminado, así como partes, metalmecánica, madera, acabados entre otros. El desarrollo de este canal podría no estar pensado para producto final, sino para suministrar y brindar materia prima trabajada o equipos sin acabados finales para ser integrados y desarrollados en su totalidad por el mayorista. El margen general de descuento que se brindará a mayoristas es del 25% sobre negocios por encima de los \$57.000.000 millones COP.

Las actividades comerciales de incentivos que se brindaran a mayoristas son los siguientes:

Descuento por volumen

El descuento por volumen que se establecerá no partirá definido por cantidad de producto sino el monto que sumen la compra de estos, se trabajará con base en un monto mínimo de compra a partir de los \$57.000.000 millones COP independientemente de la variante o línea de producto seleccionado, este descuento será de 25% por cada compra que cumpla este lineamiento.

Comisiones por venta a los comerciales

Estos incentivos también se aplicarán a los comerciales de Divisiones P&P quienes serán los encargados de gestionar las ventas, por lo que se pretende crear una cultura impulsada por el desempeño. Para lograr este objetivo, es necesario el establecimiento de metas y bajarlo al personal de ventas y monitorear el desempeño de forma consistente. Los criterios de comisiones son los siguientes:

Tabla 47 Comisiones por venta canal directo

Línea / Categoría		A1 \$300.000.000	B1 > \$300.000.000
Mayoristas	Línea Corporativa	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000
	Línea Educativa		
	Horeca		
	Línea Modular y homeoffice		

3.1.3 Distribuidores

El canal de Distribuidores deberá tener una participación en ventas del 40% para 2025, de los cuales su participación tendrá 2 variantes:

1. Canal Distribuidores Local (25%, \$750.000.000)
2. Representantes Regionales de Venta. (15%, \$450.000.000)

Con base en lo anterior descrito se aplicarán los siguientes incentivos a distribuidores:

- **Descuento 1 +3**

Se creará un modelo único de descuento en el que se propondrán a los distribuidores el pago anticipado del 10% del valor de la compra y un plan de 3 pagos del 30% cada uno, este plan es aplicable a compras mayores a \$50.000.000 millones.

- **Pronto pago**

Un descuento el 5% será aplicado a los distribuidores que paguen en un lapso menor a 15 días.

- **Comisiones por venta a los comerciales**

Las comisiones de la fuerza comercial para distribuidores se definen por los siguientes criterios.

Tabla 48 Comisiones por venta Distribuidores

Línea / Categoría		A2 <\$100.000.000	A2 >\$100.000.000
Distribuidores	Zona 1	5,0%	7,0%
	Zona 2		
	Zona 3		

3.1.4 Canal de Exportación:

Este canal tiene como mínimo de venta las metas de 2% de participación de ventas anuales, lo que corresponde a más de \$60.000.000, para alcanzar un punto de equilibrio y contar un representante o distribuidor en el extranjero.

Las acciones puntuales de incentivos y promociones para este canal son las siguientes:

- **Descuentos por volumen**

Se aplicará un descuento de un 25% a representantes o distribuidores por compras mínimas a \$60.000.000 millones COP.

Tabla 49 Comisiones por venta Exportación

Línea / Categoría		A2 <\$300.000.000	A2 >\$300.000.000
Exportación	Linea Corporativa	7,0%	10,0%
	Linea Educativa		
	Horeca		
	Linea Modular y homeoffice		

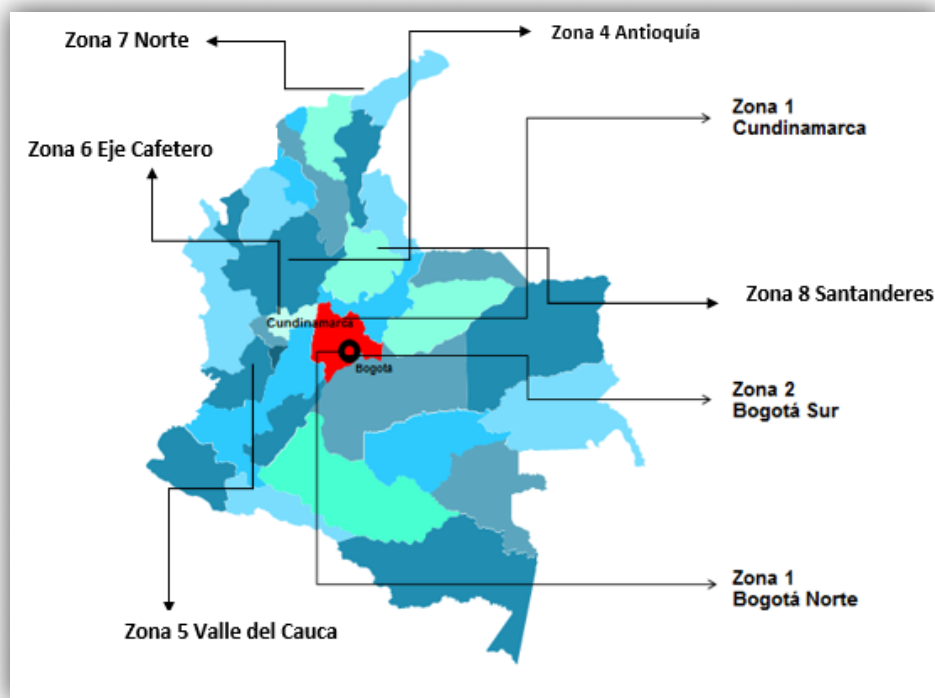
Transversal a todas las acciones comerciales irá implícito los programas de garantías y postventa mínimos de 1 año por defectos de fabricación, este plan también tiene incentivos adicionales como el primer mantenimiento de mobiliario se realizará gratuito.

3.1.5 Representantes regionales de venta

El canal de distribuidores regionales se dividirá en ocho zonas estratégicas de las cuales tres serán zonas de Bogotá y alrededores y las restantes, cinco zonas corresponderán a representantes regionales de venta los cuales se distribuirán en las siguientes regiones con sus respectivos ciudades y municipios estratégicos.

Tabla 50 Zonas de distribuidores

Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7	Zona 8
Cundinamarca	Bogota Sur	Bogota Norte	Antioquia	Valle del Cauca	Eje Cafetero	Norte	Santanderes
Cajica	Ciudad Bolívar	Suba	Medellín	Santiago de Cali	Manizales	Barranquilla	Bucaramanga
Chía	La Candelaria	Engativa	Envigado	Bugalagrande	Armenia	Santa Marta	Floridablanca
Zipaquirá	Puente Aranda	Fontibon	Sabaneta	Buenaventura	Pereira	Cartagena	Barrancabermeja
Cota	Antonio Nariño	Teusaquillo	Valle de Aburrá	Cártago	Dos quebradas	Sabana Grande	Cúcuta
Funza	Martínez	Usaquen	Bello	Caicedonia		Sabanalarga	Zapatoca
Tocancipá	Usme		Itagüi	Jamundí		Soledad	Barichara
Sopó	Kennedy		Copacabana	Palmira			Piedecuesta
Mosquera	Bosa		Girardota	Yumbo			
Tabio	Tunjuelito						
Subachoque	San Cristóbal						
Madrid	Santa Fe						
Soacha	Chapinero						
Sibaté							
Anapoima							



Figuras 45 Distribución Zonas Divisiones P&P

Los representantes atenderán los municipios más importantes y gestionarán un plan comercial que consistirá en cuatro etapas:

Etapas 1: Apertura de Mercado y visitas a posibles clientes

Etapas 2: Conversión de cuentas: Cuentas de contactos efectivos para generación de cotizaciones y propuestas económicas.

Etapas 3: Conversión de Oportunidades: Oportunidades reales de cierre y evaluación de prospectos válidos para la organización

Etapas 4: Cierre de Venta: Venta de mobiliario o servicios de la organización.

Para gestionar estas 4 etapas será necesario la implementación de un CRM en el cual se puedan establecer módulos de posibles clientes, contactos, cuentas, oportunidades y ventas

a partir de lo cual se hará la capacitación respectiva con el fin de aprender a utilizar la herramienta. Es necesario que todo este canal este bien articulado con el manual comercial el cual deberá tener los procesos de seguimiento y registro de posibles clientes, cuentas y oportunidades. A partir de esto se establecerá un funnel de conversión que evidenciará los indicadores necesarios para lograr cumplir los objetivos de cada canal.

En principio habrá un representante de ventas para cada zona. Esta persona debe lograr los objetivos planteados de conversión y para ello se establece el siguiente cuadro de indicadores por región.

Tabla 51 Metas comerciales anuales

METAS COMERCIALES ANUALES										
ETAPA COMERCIAL	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4	ZONA 5	ZONA 6	ZONA 7	ZONA 8	TOTAL	
Apertura mercado y visitas a posibles clientes	200	400	600	600	400	200	400	200	3000	% Conv
Conversión de cuentas de posibles clientes a cotizaciones	20	40	60	60	40	20	40	20	300	10%
Conversión de Oportunidades Reales de cierre	2	4	6	6	4	2	4	2	30	10%
Cierre de ventas	1	2	3	3	2	1	2	1	15	50%

Cada representante deberá cumplir con el mínimo de indicadores mencionados en la tabla anterior y podrá disponer de todo el portafolio de Divisiones PyP para lograr la meta. Es decir, no se hará una categorización por portafolio de producto, sino por canal. Con lo cual cualquier comercial podrá vender el producto más apropiado para el distribuidor. En cada una de las zonas hay establecimientos comerciales y distribuidores que podrían solicitar mobiliario para cualquiera de estas líneas:

1. Línea corporativa
2. Línea Educativa
3. Línea Home-Office y Modular
4. Línea Horeca

Promociones

Cada distribuidor podrá contar con descuentos que irían aproximadamente desde el 25% hasta el 35% dependiendo el monto. Para montos mayores a 300.000.000 (Trescientos millones de pesos) se podrá hacer un descuento de hasta el 35% frente al canal tradicional. Se debe tener en cuenta la ubicación geográfica de cada región por lo que los descuentos y promociones no serán los mismos para todas las regiones. A partir de un análisis preliminar de los posibles costos de transporte se tendrá en cuenta las siguientes restricciones de promoción por zona:

- Zona 1: 25% al 35%
- Zona 2: 25% al 35%

- Zona 3: 25 al 35%
- Zona 4: 15% al 30%
- Zona 5: 15% al 30%
- Zona 6: 15% al 30%
- Zona 7: 15% al 25%
- Zona 8: 15% al 25%

Incentivos

Para incentivar la fuerza comercial y los posibles distribuidores se podrá ofrecer el siguiente plan de incentivos:

- **Financiación:** Forma de pago “1+3”. Pago anticipado del 10% y tres pagos mensuales del 30%. Para montos superiores a los \$40.000.000 COP (Cuarenta millones de pesos).
- **Descuento por pronto pago** del 3%. Inferior a 30 días.
- **Descuento por volumen de ventas** de acuerdo a la distribución de descuento por zona.
- **Plan de mantenimiento y garantías:** Plan de mantenimiento y garantía gratis por el primer año de contrato con los distribuidores.

- **Plan de activación en punto de venta:** Push publicitario para el distribuidor mediante la colaboración conjunta en eventos, activaciones y material POP.
- **Incentivos a la fuerza comercial** por venta cruzada, mix de ventas, montos, activaciones y cierres de venta.

3.2 Presupuesto general de ventas

Para construir el presupuesto general de ventas, se hizo una prospección por canal de acuerdo a la siguiente distribución y según el plan 3M 2025.

Tabla 52 Distribución de ventas por año

AÑO	VENTAS
2019	\$ 1.500.000.000
2020	\$ 1.700.000.000
2021	\$ 1.900.000.000
2022	\$ 2.100.000.000
2023	\$ 2.400.000.000
2024	\$ 2.700.000.000
2025	\$ 3.000.000.000

Según el plan de distribución, cada canal tendrá una participación de ventas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 53 Participación de ventas por canal

CANAL	% VENTAS	VENTAS 2020
Venta Directa	42%	\$ 714.000.000
Sala de Ventas	8%	\$ 136.000.000
Distribuidores	40%	\$ 680.000.000
Mayoristas	10%	\$ 170.000.000
Exportaciones	0%	\$ 0

Teniendo en cuenta que el primer año de implementación de la estrategia comercial, el canal de exportaciones aún no se abrirá sino a partir del tercer o cuarto año, la distribución por canales solo tiene en cuenta los primeros cuatro para 2020.

A partir de esta distribución se asignó un precio medio de venta por canal, de acuerdo al análisis que se hizo sobre cada uno de los productos del portafolio, los descuentos respectivos y el valor mínimo de venta esperado de cada uno de estos canales. Teniendo en cuenta el análisis anterior se identificaron los siguientes precios.

Tabla 54 Precio promedio de venta

	PM Total	Canal Directo	Mayoristas	Distribuidores	Sala de ventas
PRECIO MEDIO DE VENTA.	\$ 25.763.636	\$ 30.000.000	\$ 57.000.000	\$ 45.000.000	\$ 5.600.000

En cada uno de los canales el precio medio puede corresponder a:

- Canal Directo: Contratos, licitaciones o Negociaciones por servicios.
- Mayoristas: Compras por volumen
- Distribuidores: Ordenes mínimas de pedido
- Sala de Venta: Compra media según mix de portafolio.

De esta manera se logrará diversificar el portafolio de ventas y el portafolio de clientes. Teniendo en cuenta las proyecciones económicas de crecimiento obtenidas del análisis del

sector, podemos hacer una proyección del crecimiento de ventas por canal de la siguiente manera.

Tabla 55 Proyección de crecimiento de ventas por canal

Canales de Distribución	Unds	1	2	3	4	5	6
Canal Directo	Un Gl	24	26	27	26	28	29
Mayoristas	Un Gl	3	3	5	10	15	17
Distribuidores	Un Gl	15	20	27	37	50	67
Sala de ventas	Un Gl	24	29	35	41	50	60
Exportaciones	Un Gl	0	0	1	1	2	3
AÑO		2020	2021	2022	2023	2024	2025

2021	% Var	Ventas
Canal Directo	8,00%	26
Mayoristas	7,00%	3
Distribuidores	35,00%	20
Sala de ventas	20,00%	29
Exportaciones		0
2022	% Var	Ventas
Canal Directo	5,00%	27
Mayoristas	45,00%	5
Distribuidores	35,00%	27
Sala de ventas	20,00%	35
Exportaciones		1
2023	% Var	Ventas
Canal Directo	-5,00%	26
Mayoristas	110,00%	10
Distribuidores	35,00%	37
Sala de ventas	20,00%	41
Exportaciones	25,00%	1
2024	% Var	Ventas
Canal Directo	8,00%	28
Mayoristas	50,00%	15
Distribuidores	35,00%	50
Sala de ventas	20,00%	50
Exportaciones	25,00%	2

En la siguiente tabla se define la proyección de ventas a 5 años.

Tabla 56 Proyección de ventas a 5 años.

Evolución prevista		
Ejercicio	Unidades	% Ev Anual
2020	66	
2021	78	18,5%
2022	95	21,2%
2023	115	21,6%
2024	142	23,4%

Tabla 57 Evolución de ventas en unidades

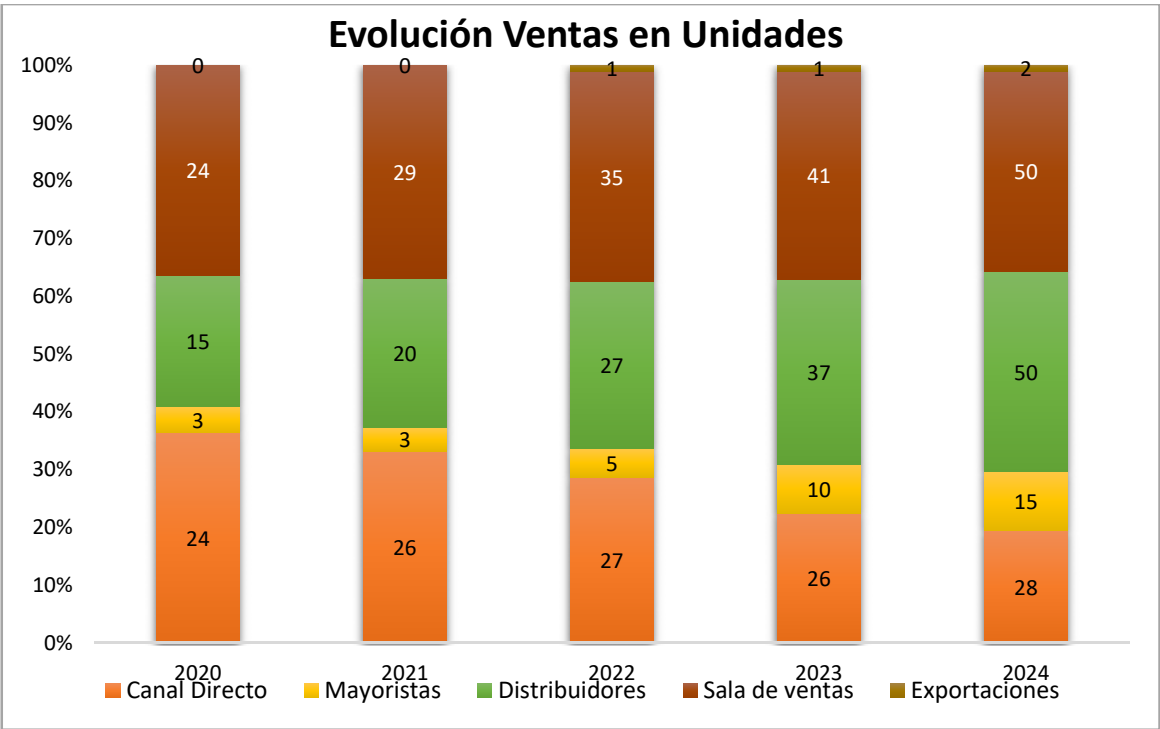


Tabla 58 Objetivos de ventas 2020

OBJETIVO DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCTUBRE	NOV	DIC	TOTAL
Canal													
Directo	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 60.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 720.000.000
Mayoristas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 57.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 57.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 57.000.000	\$ 171.000.000
Distribuidores	\$ 0	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000	\$ 90.000.000	\$ 135.000.000	\$ 135.000.000	\$ 90.000.000	\$ 45.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 675.000.000
Sala de ventas	\$ 5.600.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 11.200.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 134.400.000
Exportaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PREVISTO	\$ 35.600.000	\$ 86.200.000	\$ 116.200.000	\$ 173.200.000	\$ 121.800.000	\$ 196.800.000	\$ 241.800.000	\$ 298.800.000	\$ 191.200.000	\$ 110.600.000	\$ 35.600.000	\$ 92.600.000	\$ 1.700.400.000

A partir de las proyecciones de venta se construyó el plan financiero anual de Divisiones PyP proyectando los nuevos gastos que incorporará a su nómina más los gastos de marketing y comercial asociados. Teniendo en cuenta lo anterior se modelo la siguiente tabla de estados financieros para 2020.

Tabla 59 Estados Financieros 2020

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC	TOTAL
No de Ventas (Unidades)	2	4	5	6	6	8	9	10	7	4	2	3	66
VENTAS (FACTURACIÓN)	\$ 35.600.000	\$ 86.200.000	\$ 116.200.000	\$ 173.200.000	\$ 121.800.000	\$ 196.800.000	\$ 241.800.000	\$ 298.800.000	\$ 191.200.000	\$ 110.600.000	\$ 35.600.000	\$ 92.600.000	\$ 1.700.400.000
Costos de las Ventas	\$ 16.020.000	\$ 32.040.000	\$ 45.540.000	\$ 59.790.000	\$ 48.060.000	\$ 75.060.000	\$ 88.560.000	\$ 102.810.000	\$ 72.540.000	\$ 43.020.000	\$ 16.020.000	\$ 30.270.000	\$ 629.730.000
Costo Unitario Promedio	\$ 8.010.000	\$ 8.010.000	\$ 9.108.000	\$ 9.965.000	\$ 8.010.000	\$ 9.382.500	\$ 9.840.000	\$ 10.281.000	\$ 10.362.857	\$ 10.755.000	\$ 8.010.000	\$ 10.090.000	\$ 9.541.364
MARGEN BRUTO	\$ 19.580.000	\$ 54.160.000	\$ 70.660.000	\$ 113.410.000	\$ 73.740.000	\$ 121.740.000	\$ 153.240.000	\$ 195.990.000	\$ 118.660.000	\$ 67.580.000	\$ 19.580.000	\$ 62.330.000	\$ 1.070.670.000
Gastos de Marketing	\$11.160.000	\$11.160.000	\$11.160.000	\$11.160.000	\$11.160.000	\$11.160.000	\$11.160.000	\$11.160.000	\$11.160.000	\$11.160.000	\$11.160.000	\$11.160.000	\$ 133.920.000
Gastos Comerciales de Venta	13.896.000	15.667.000	16.717.000	18.712.000	16.913.000	19.538.000	21.113.000	23.108.000	19.342.000	16.521.000	13.896.000	15.891.000	\$ 211.314.000
Gastos Generales Div P&P	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	\$ 576.000.000
EBITDA	-53.476.000	-20.667.000	-5.217.000	35.538.000	-2.333.000	43.042.000	72.967.000	113.722.000	40.158.000	-8.101.000	-53.476.000	-12.721.000	\$ 149.436.000
Amortizaciones y Depreciaciones	2.370.264	2.370.264	2.370.264	2.370.264	2.370.264	2.370.264	2.370.264	2.370.264	2.370.264	2.370.264	2.370.264	2.370.264	\$ 28.443.168
Impuestos	405.840	982.680	1.324.680	1.974.480	1.388.520	2.243.520	2.756.520	3.406.320	2.179.680	1.260.840	405.840	1.055.640	19.384.560
Intereses	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	\$ 40.800.000
RESULTADO NETO	-59.652.104	-27.419.944	-12.311.944	27.793.256	-9.491.784	35.028.216	64.440.216	104.545.416	32.208.056	-15.132.104	-59.652.104	-19.546.904	\$ 60.808.272
Cash Flow	-57.281.840	-25.049.680	-9.941.680	30.163.520	-7.121.520	37.398.480	66.810.480	106.915.680	34.578.320	-12.761.840	-57.281.840	-17.176.640	\$ 89.251.440

A partir de la siguiente tabla se extrajeron los Precios medio por venta generales, Costo medio por venta y Costos fijos anuales con lo que se tiene las siguientes tablas y se puede proyectar el punto de equilibrio para 2020

Precio Medio de Venta
\$ 25.763.636

Costo medio de venta
\$ 9.541.364
Costo Fijo Anual
\$ 776.336.868

Con estas tres tablas se proyectó el punto de equilibrio para 2020 en donde se pudo establecer la siguiente gráfica

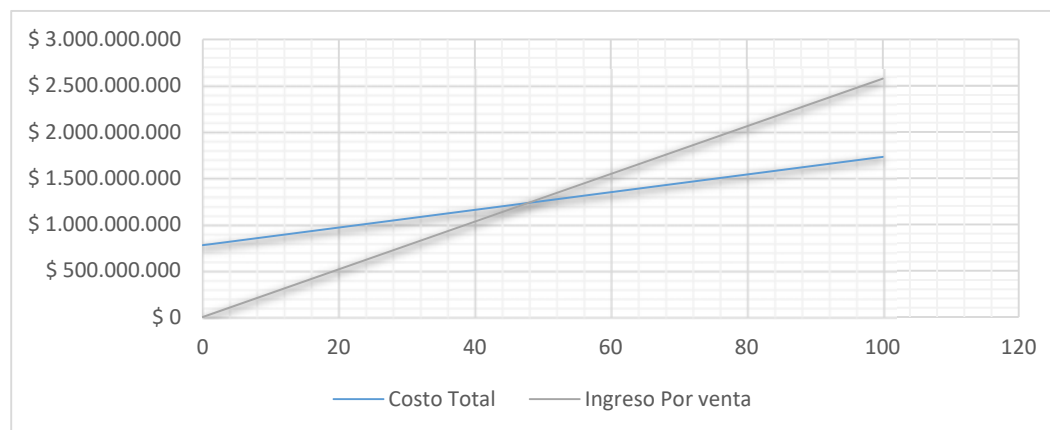
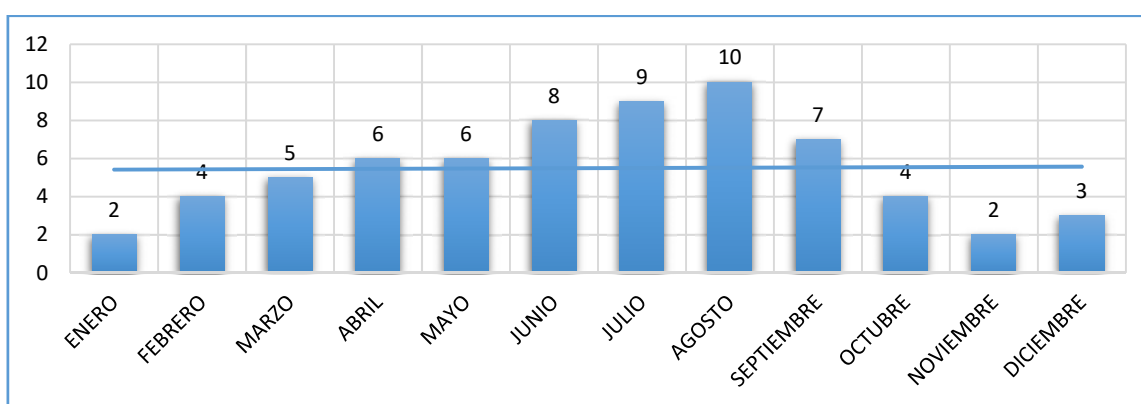
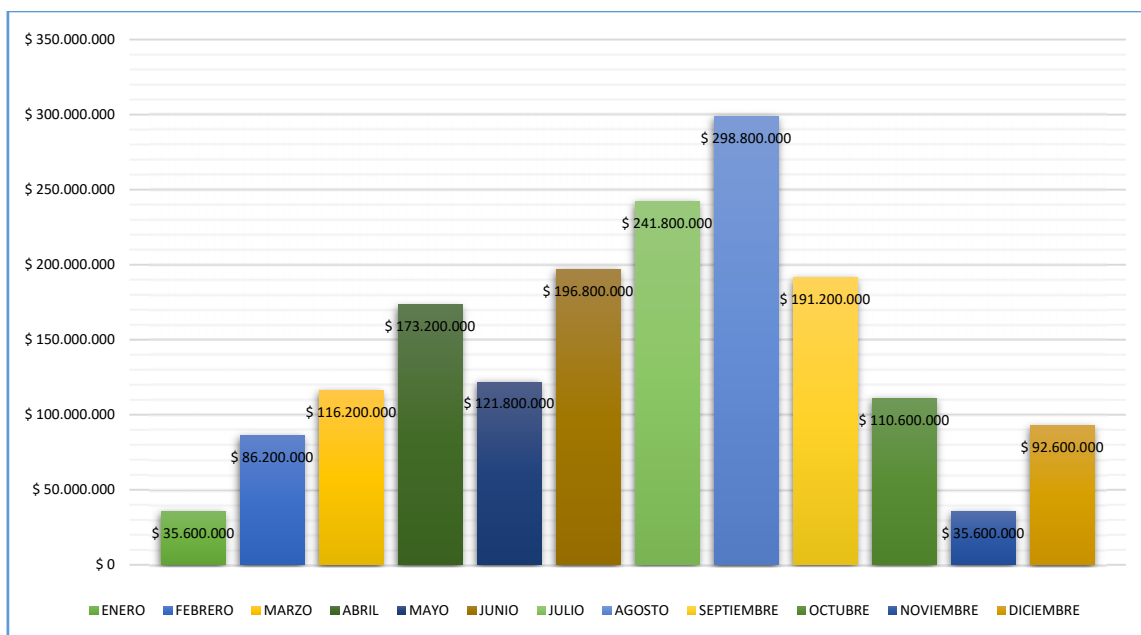


Figura 46 Punto de equilibrio por unidades de venta

De esta gráfica se puede intuir que el punto de equilibrio se alcanza cuando se logre vender al menos 44 unidades de venta con un precio medio de venta de \$25.800.000 COP lo que da un total de \$1.135.200 COP ventas anuales para alcanzar punto de equilibrio. A partir de las proyecciones de venta se obtienen las siguientes estimaciones por unidades de negocios y por monto de venta esperado por mes.

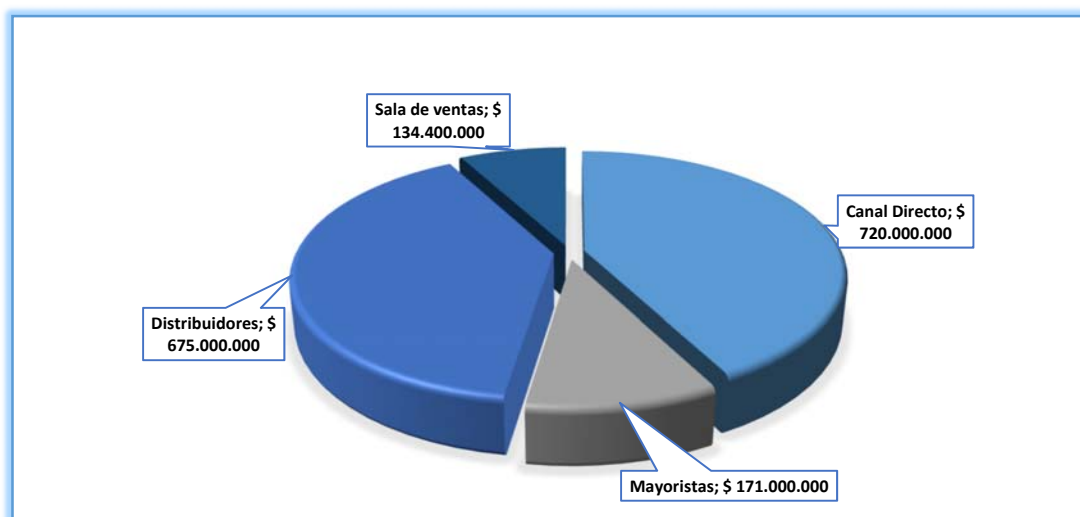


Figuras 47 Proyección de unidades de venta mensual

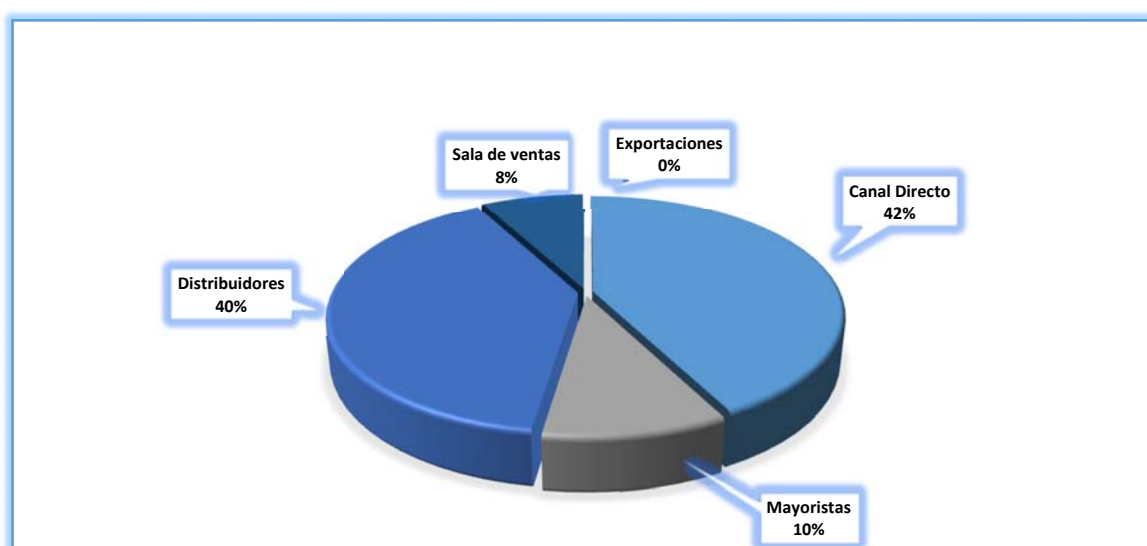


Figuras 48 Proyección de ventas monetarias mensual

De esta forma se distribuye también el presupuesto anual de ventas por cada uno de los canales tanto en monto como en porcentaje de participación.



Figuras 49 Proyección ventas por unidad de negocios



Figuras 50 Proyección porcentual de ventas por unidad de negocio.

3.3 Tablero de control:

Se construyó un tablero de control general para la organización teniendo en cuenta el proceso de Balanced Score Card según las 4 áreas críticas de crecimiento (Financiero, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje) y mapa estratégico los cuales e incluyen en los apéndices T y U respectivamente.

Adicionalmente se construyó un tablero de control específico para el área comercial el cual se incluye en los apéndices V y W.

3.4 Plan de incentivo comercial:

Se creó un plan de incentivo comercial el cual tiene un sistema de puntuación aplicable para los representantes de venta según 5 criterios fundamentales

1. Forecast de venta: Cumplimiento de meta de venta mínima del 90%
2. Mix de Venta: Incentivo por venta cruzada, diversificación de portafolio y upselling
3. Clientes Nuevos: Incentivos por el mayor número de clientes nuevos ingresados al CRM
4. Adjudicaciones: Incentivos a quien tenga mayor porcentaje de adjudicaciones de acuerdo al plan de cierre de negocios
5. Rotación de cartera: Incentivos a logre hacer el cobro de cartera más rápido y las cuentas que tengan mejor comportamiento de pagos

El sistema se estableció de la siguiente manera:

Se premiará al asesor que tengo la mayor cantidad de puntos, los cuales seran calculados así: Los puntos de los ítems: liquidación de cumplimiento de forecast, Mix de venta, N° Clientes

Nuevos y porcentaje adjudicaciones y rotación de cartera, se sumarán y de entre todos los asesores, el asesor que mayor puntaje obtengan ganará en enero de 2020 un computador portátil. (El premio se dará siempre y cuando la meta anual esté sobre el 80% de cumplimiento). Se medirá desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2020. Es importante tener claro que mensualmente no se podrá acumular más de 3 bonificaciones.

1. Cumplimiento de Forecast de Venta

Se asignarán puntos a los asesores comerciales que hayan cumplido sobre el 100% de su meta de ventas, y ganaran automáticamente la meta volante del mes, es decir se tomaran los que mejor desempeño tengan siempre y cuando cumplan sobre el 100%.

Puntos	1° Puesto	2° Puesto
	50	30
Bonificación	\$ 250.000	\$ 150.000

A los dos asesores comerciales que hayan cumplido sobre el 90% se les asignaran puntos que les servirá para acumular, pero no ganaran bonificación.

Puntos	1° Puesto	2° Puesto
	20	15

*Es decir se otorgará puntos a 4 asesores comerciales, los dos primeros que tengan cumplimiento sobre el 100% y ganaran meta volante, y dos asesores con cumplimiento sobre el 90% se les asignara solo puntos para acumular.

2. Cumplimiento mejor Mix de Ventas:

Se asignarán puntos a los dos comerciales que hayan tenido el mejor Mix de ventas en Crosseling. (La bonificación aplicará siempre y cuando el comercial haya cumplido al menos el 85% de la meta mensual)

Puntos	1° Puesto	2° Puesto
	20	15
Bonificación	\$ 150.000	\$ 100.000

3. Cumplimiento Clientes Nuevos y CRM:

Se asignarán Bimestralmente puntos a los dos asesores comerciales que hayan tenido la mayor cantidad de clientes nuevos registrados en el CRM y puntos a los dos asesores que tengan la mayor cantidad de porcentaje de adjudicaciones registrado en el CRM. (La bonificación aplicará siempre y cuando el comercial haya cumplido al menos el 85% de la meta mensual)

Puntos	1° Puesto	2° Puesto
Clientes Nuevos CRM	40	30
Bonificación	\$ 150.000	\$ 80.000

Puntos	1° Puesto	2° Puesto
% Adjudicaciones	20	10
Bonificación	\$ 80.000	\$ 50.000

4. Rotación de cartera:

Se asignarán puntos a los dos comerciales que hayan tenido el mejor indicador de rotación de cartera. Esta bonificación se dará cada 3 meses, para un total de 4 veces al año. Sujeto a cumplimiento de metas sobre el 85% en el trimestre a evaluar

Puntos	1° Puesto	2° Puesto
	40	30
Bonificación	\$ 250.000	\$ 150.000

Al final se presupuestó todo el plan de incentivos dentro de la siguiente tabla la cual se incluyó dentro del presupuesto general de marketing y ventas.

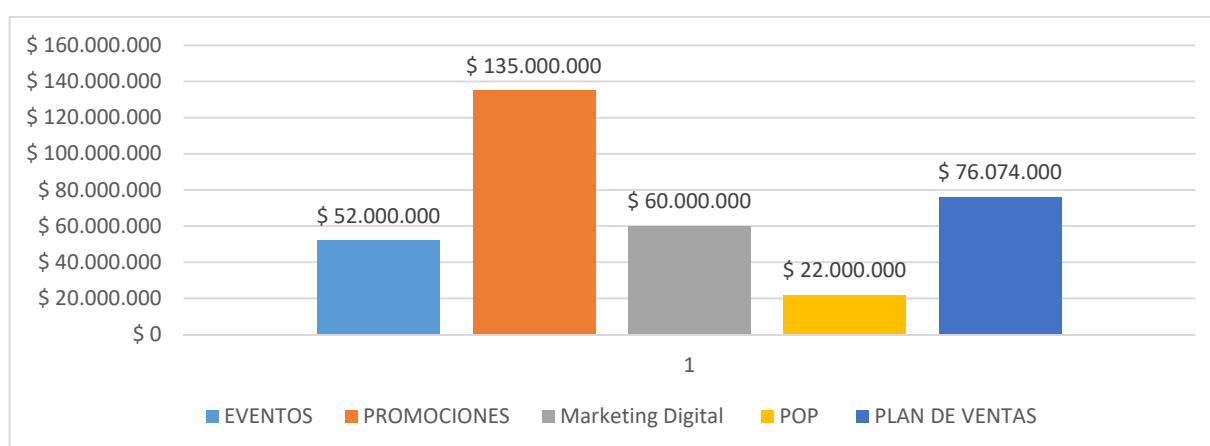
Tabla 60 Plan de incentivos

PREMIO	VALOR	CANTIDAD	TOTAL
MOTO	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000
Segundo Lugar	\$ 0	0	\$ 0
FORECAST	\$ 400.000	12	\$ 4.800.000
MIX	\$ 250.000	12	\$ 3.000.000
CLIENTES NUEVOS	\$ 230.000	6	\$ 1.380.000
ADJUDICACIONES	\$ 130.000	6	\$ 780.000
ROTACIÓN DE CARTERA	\$ 400.000	4	\$ 1.600.000
TOTAL INCENTIVOS			\$ 16.560.000

El plan de marketing, cronograma y presupuesto general se distribuyeron en los siguientes apartados:

1. Eventos y Activaciones de Marca

2. Plan de Promociones y Descuentos
3. Plan de Marketing Digital
4. Materiales POP y Regalos para clientes
5. Plan de Comisiones Representantes de ventas y asesores comerciales
6. Plan de incentivos comerciales



Figuras 51 Distribución presupuesto comercial y marketing

El detalle de cada uno de los rubros destinados para el plan de marketing aparecen en el anexo X.

3.5 Cronograma de actividades:

Todas las actividades del plan de marketing, cronograma y presupuesto general aparecen en el apéndice X.

Referencias

- Angus, A., & Westbrook, G. (2018). Las 10 Principales Tendencias Globales. *EUROMONITOR International*, 43.
- BID. (2016). Economía colaborativa En américa latina. *IE Business School*, Abril, 21.
- Bond Fiona. (2019). Unseating the Incumbent - Adaptive Content & Analytics. Retrieved June 21, 2019, from <https://www.adaptivetech.io/blog/2018/11/unseating-the-incumbent>
- Córdoba Segovia, C. M., & Moreno Moncayo, D. F. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*, 18(2), 58. <https://doi.org/10.22267/rtend.171802.73>
- Cossio, M. L. T., Giesen, L. F., Araya, G., Pérez-Cotapos, M. L. S., VERGARA, R. L., Manca, M., ... Héritier, F. (2012). Plan De. *Uma Ética Para Quantos?*, XXXIII(2), 81–87. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- CubikaR. (2019). Tendencias de Diseño de Oficinas 2019 – Cubikar. Retrieved June 23, 2019, from <https://www.cubikar.com/tendencias-adecuaciones-y-remodelaciones/>
- DANE. (2019). Histórico Producto Interno Bruto Colombia 2018.
- EMIS- Emerging Markets. (n.d.). Infome Benchmark Sector Indicators.
- EMIS- Emerging Markets. (2019a). Companies - Company Profile - Tearsheet. Retrieved June 21, 2019, from <https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/companies/index?pc=CO&cmpy=3759449>
- EMIS- Emerging Markets. (2019b). *Global Furniture Market - Growth, Trends, and Forecast* (Vol. 1).

Estudio de la Oficina en el Tiempo. (2017).

Fedemaderas. (2016). FEDEMADERAS. Retrieved June 21, 2019, from <https://fedemaderas.org.co/fedemaderas/>

Gogetit. (2019). Decoración minimalista - Una tendencia que no pasa de moda. Retrieved June 21, 2019, from <https://www.gogetit.com.pa/blog/decoracion-minimalista/>

Google Trends. (2019). muebles de oficina, escritorios, sillas ergonomicas, mobiliario de oficina - Explorar - Google Trends. Retrieved June 21, 2019, from [https://trends.google.es/trends/explore?geo=CO&q=muebles de oficina,escritorios,sillas ergonomicas,mobiliario de oficina](https://trends.google.es/trends/explore?geo=CO&q=muebles%20de%20oficina,escritorios,sillas%20ergonomicas,mobiliario%20de%20oficina)

Hervás Exojo, A. M., Campo Varela, A., & Revilla Rivas, M. T. (2012). Distribución comercial y el consumidor. *McGraw-Hill*.

HomeCenter. (2019). Mapa ubicaciones HomeCenter. Retrieved June 29, 2019, from <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/mashomecenter/nuestra-empresa>

HSB. (2019). El 'Home Office': la tendencia de trabajo flexible que seduce de a poco a los colombianos | HSB Noticias. Retrieved June 21, 2019, from <https://hsbnoticias.com/noticias/economía/el-home-office-la-tendencia-de-trabajo-flexible-que-seduca-d-503167>

IKEA. (2017). IKEA Highlights 2017. Retrieved June 23, 2019, from <http://highlights.ikea.com/2017/home/index.html>

Kotler, & Keller. (2006). Dirección d Marketing. In *Marketing* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. Retrieved from <https://utecno.files.wordpress.com/2016/09/kotler-phillip-armstrong-gary-fundamentos-de-marketing.pdf>

- La republica. (2019). *Colombia podría aprovechar 40% de las toneladas de residuos que genera anualmente*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/colombia-podria-aprovechar-cerca-de-40-de-los-116-millones-de-toneladas-de-residuos-que-genera-al-ano-2813141>
- La, T., & Estratégica, G. (2000). *Tema 1. la gestión estratégica de marketing*. 1–8.
- Lambda3. (2018). El marketing digital se cuela en el sector del mueble. Retrieved June 21, 2019, from <https://www.lambdatres.com/2016/01/el-marketing-digital-se-cuela-en-el-sector-del-mueble/>
- Living Spaces. (2019). Smart Furniture and the High-Tech Features to Look For | Living Spaces. Retrieved June 21, 2019, from <https://www.livingspaces.com/inspiration/ideas-advice/guides/7-high-tech-features-you-want-in-your-smart-furniture>
- Madera de profesionales. (2018). Tendencias de Diseño de Oficinas 2019 - Emedec. Retrieved June 23, 2019, from <https://www.emedec.com/tendencias-diseno-oficinas-2019/>
- Más madera. (2017). Innovaciones tecnológicas en la industria del mueble. Retrieved June 21, 2019, from <http://masmadera.net/innovaciones-tecnologicas-en-la-industria-del-mueble/>
- MEM. (2012). *Plan estrategico* (p. 27). p. 27. Retrieved from <http://www.emac.gob.ec/?q=content/plan-estrategico>
- Nacional, M. de E. (2015). *Manuel de dotaciones*. Retrieved from www.sintesis.com
- Nomad Bubbles. (2019). 8 Estilos de Decoración de Interiores para este 2019 - Nomadbubbles. Retrieved June 21, 2019, from <https://www.nomadbubbles.com/decoracion-de-interiores/>
- Of, N., & Of, N. (2019). *COWORKING HYBRID ACTIVITIES BETWEEN PLURAL OBJECTS AND SHARING THICKNESS*. 26(1), 121–148. <https://doi.org/10.4473/TPM26.1.7>
- Precios, Í. De. (2019). *Boletín técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC) Boletín técnico*

(pp. 1–13). pp. 1–13.

Republica, B. de la. (n.d.). Índice de Precios al Productor.

Riechmann, J. (2002). *Biomímesis : Un Concepto Clave Para pensar la sustentabilidad*. 1–11.

SimilarWeb. (2019). Website Analysis Overview Report. *SimilarWeb*, (June). Retrieved from https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/import.io,webscraper.io,octoparse.com,scrapinghub.com,parsehub.com/*/999/3m?webSource=Total

Steelcase. (2019a). Brody - Steelcase. Retrieved June 21, 2019, from https://www.steelcase.com/eu-es/productos/sillones-lounge/brody/?drawer_main=documentos&drawer_sub=informacion-del-producto#opciones-de-compra

Steelcase. (2019b). SILQ - Steelcase. Retrieved June 21, 2019, from <https://www.steelcase.com/eu-es/productos/sillas-de-trabajo/silq/>

Torán Borràs, A. (2017). *Economía Circular y Turismo: importancia creciente y buenas prácticas en el marco de Baleares*. TFG. Retrieved from http://repositori.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/148515/GECO_2018_022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wolkers Kluwer. (2019). Wolkers Kluwer. Retrieved July 13, 2019, from http://diccionarioempresarial.wolkerskluer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA AAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTIzMLtLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAzW65GjUAAAA=WKE

Zhou, A. Y. (2018). *A Taxonomy of Coworking Space*. 58–66.

Apéndices

Apéndice A: Redes Sociales Divisiones P&P

Figura A1 Facebook Divisiones P&P

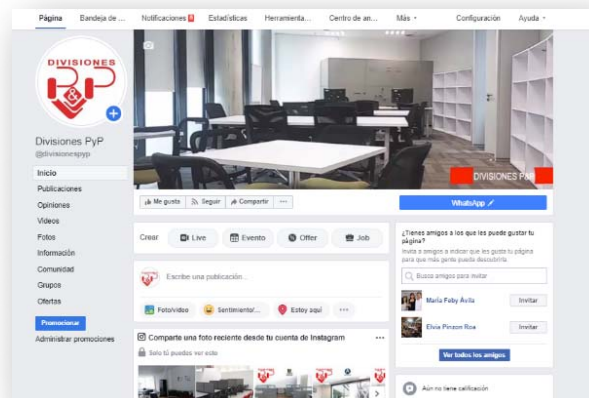


Figura A2: Instagram Divisiones P&P

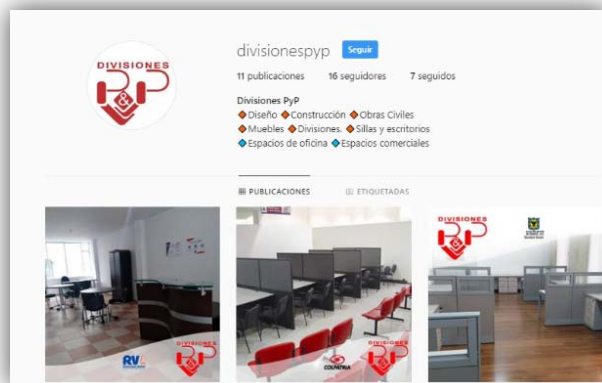


Figura A3: LinkedIn Divisiones P&P



Apéndice B: Redes sociales Mepal

Figura B 1 Página web Mepal



Figura B2: Instagram Ducon

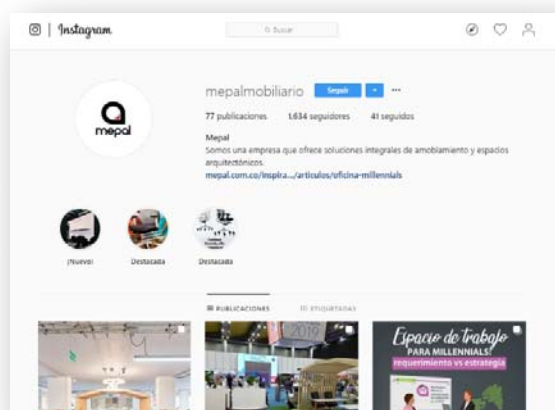


Figura B3: Facebook Ducon



Apéndice C: Redes sociales Industrias Cruz

Figura C 1 Página web Industrias Cruz

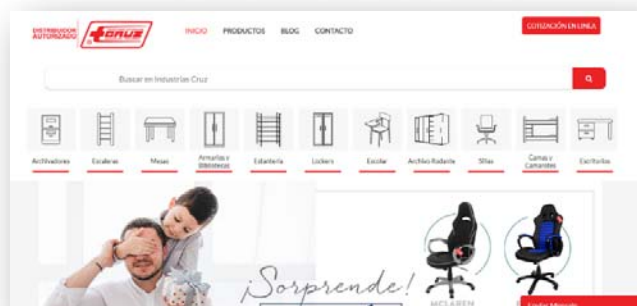


Figura C 2 Instagram Industrias Cruz

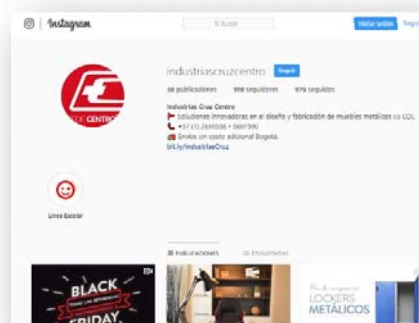


Figura C 3 Facebook Industrias Cruz

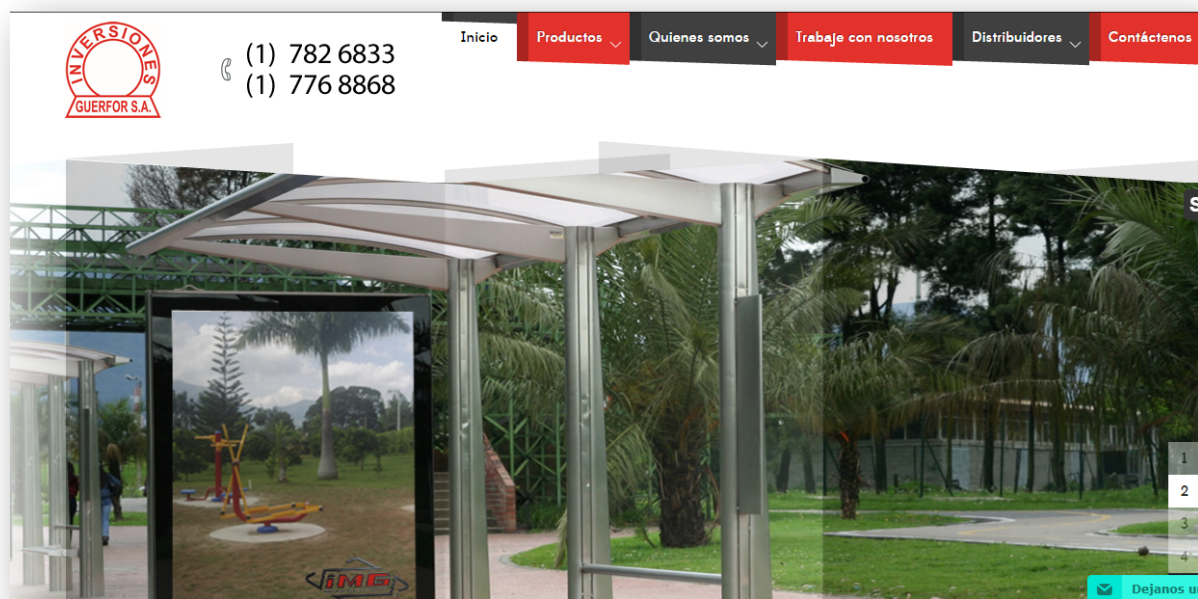


Figura C 4 YouTube Industrias Cruz



Apéndice D: Página web Industrias Guerfor

Figura D 1 Página web Inversiones Guerfor



Apéndice E: Canales digitales Ducon

Figura E 1 Página web

Ducon



Figura E 2 Facebook

Ducon

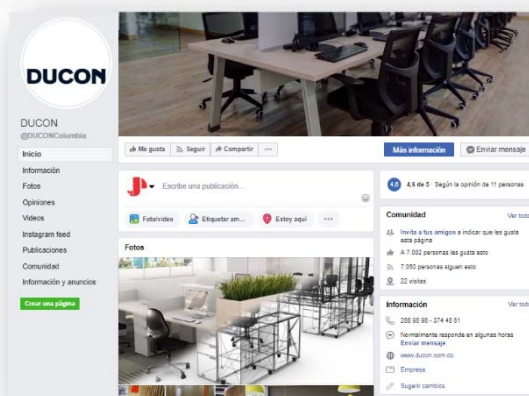
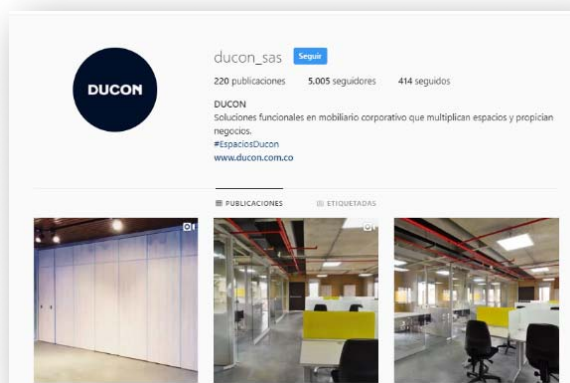


Figura E 3 Instagram Ducon



Apéndice F: Espacios conducidos por la experiencia

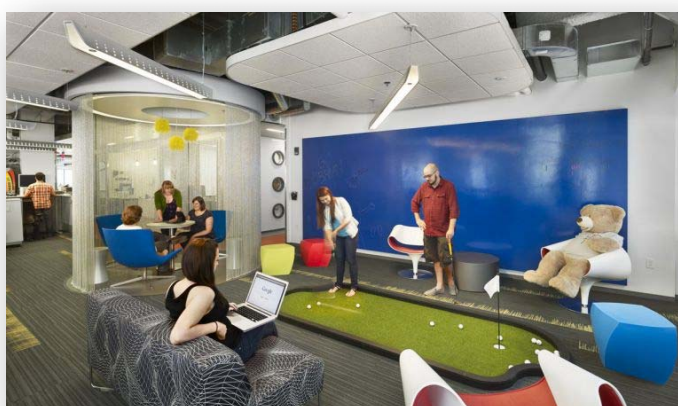
Figura F 1



Figura F 2



Figura F 3



Apéndice G: Mobiliario para el bienestar del cuerpo y la mente

Figura G 1 Mobiliario para bienestar del cuerpo y mente



Figura G 2 Mobiliario para bienestar del cuerpo y mente



Apéndice H: Espacios de relajación

Figura H 1



Figura H 2



Apéndice I: Tendencias de decoración minimalista

Figura I 1 Japandi



Figura I 2 Wabi sabi



Figura I 3 Nordico



Apéndice J: Tendencias espacios abiertos

Figura J 1 Oficina estilo landscape



Figura J 2 Oficina estilo lanscape



Apéndice K: Mobiliario inteligente

Figura K 1 Mobiliario con puertos USB



Figura K 2 Mobiliario con

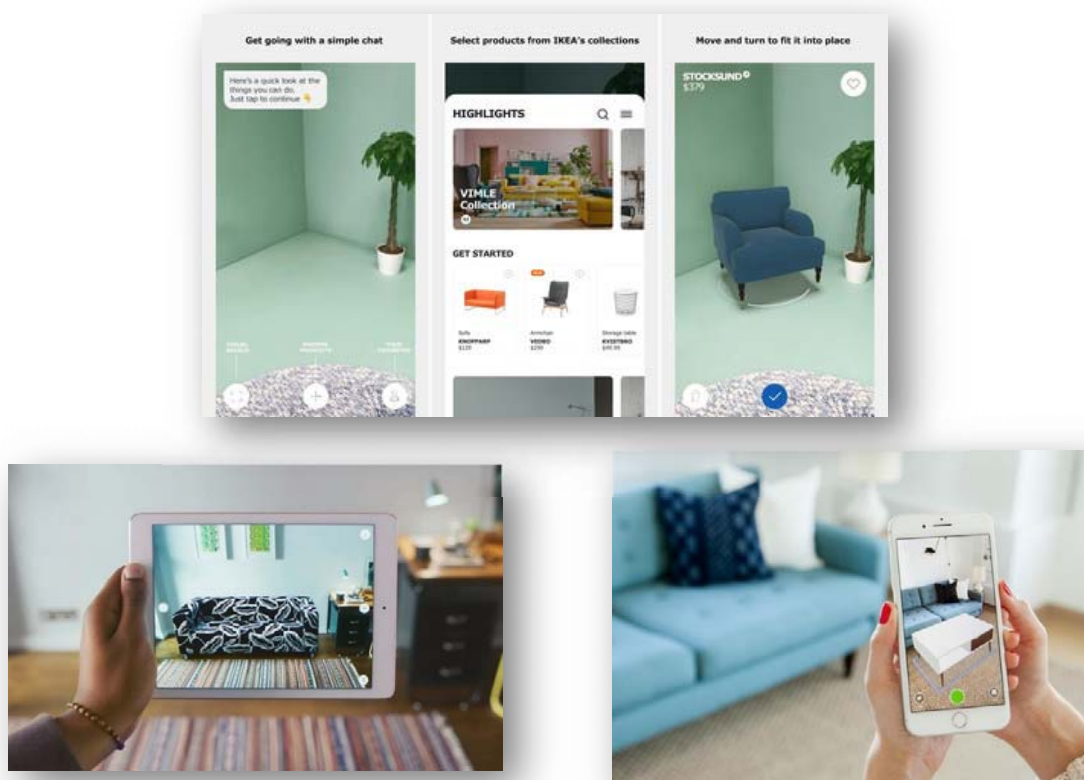
multi tomas y

puertos HDMI



Apéndice L: Realidad aumentada IKEA

Figura L 1 ARcode Ikea



Apéndice M: Tendencia Biomimesis

Figura M 1 Diseño biofilico



Figura M 2 Diseño



biofilico

Apéndice N Entrevista a profundidad 1

1. ¿Qué factores le motivan para la adquisición de muebles para su oficina negocio?
2. ¿Por qué canal se entera de las opciones de mercado que ofrecen mobiliario?
3. ¿Dónde realiza las copras de muebles para su oficina o negocio?
4. ¿Cuáles son para usted las marcas más reconocidas de muebles para oficina?
5. ¿Por qué ha elegido este lugar para realizar la compra de sus muebles?
6. ¿Con que frecuencia compra muebles para su oficina?
7. ¿Qué aspecto tiene en cuenta a la hora comprar muebles?
8. ¿De qué forma te gustaría adquirir estos productos? ¿Punto de venta o internet?
9. ¿Qué tipo de materiales prefiere para los muebles?
10. ¿Qué tipo de color prefiere a la hora de comprar un mueble?
11. ¿Compraría muebles ecológicos con “diseño exclusivo” elaborados con materiales ecológicos (madera, plástico, vidrio, costales, cartón etc.)?
12. ¿Cuándo compra muebles, normalmente solicita servicios adicionales de mantenimiento o reparación?
13. ¿Qué le ha causado frustración o molestia al momento de comprar muebles?
14. ¿Qué es estilos de muebles prefiere?
15. ¿Cuándo decisión comprar sus muebles en que medios de búsqueda de información se basó?
16. ¿Considera un beneficio el mantenimiento/ reparación de muebles?
17. Ha considerado restauran algunos muebles viejos de su oficina
18. Que tan buena calidad considera que tiene los muebles actuales.
19. Que tendencia de mobiliario ha visto que le haya llamado la atención.

20. ¿Qué factor es el más relevante al momento de comprar para usted? (Ejemplo: Precio, Calidad, Diseño, Lealtad con el proveedor, otra)
21. Cómo ha percibido el servicio postventa de su proveedor actual
22. Que le gustaría encontrar en los futuros muebles.
23. Cuáles son las principales necesidades que debe cubrir el mobiliario para su oficina.
24. Recomendaría su proveedor actual de mobiliario (Si/ No: ¿Por qué?)

Apéndice O Industrias Cruz

Figura O1. Software SAP



Figura

O2.



Elmobiliario.com

Figura O3. Punto de venta Industrias Cruz



Apéndice P: Flaminio Angulo

Figura P1. Sala de exhibición



Figura P2. Materiales



Figura P3. Área de producción



Apéndice Q: HomeCenter

Figura Q1. Sala de exhibición



Figura Q2. Circulo de especialistas




Figura Q3. Código armado de mueble HomeCenter





Apéndice R: Cotizaciones competidores

Cotización espacio de trabajo Arcoeffecto

LÍNEA HANK			
			
DESCRIPCIÓN			
<p>Módulo para 4 puestos de trabajo: de medidas 2,40 Mts largo x 0,75 Mts de alto x 1,20 Mts de profundidad, en melamínico de alta resistencia laminado por ambas caras en 18 mm.</p> <p>ESTRUCTURA HANK: diseño exclusivo rectangular, vigas de refuerzo en la parte inferior en tubo rectangular de 4.0 x 2.5 Cms con acabado en pintura electroestática color blanco.</p> <p>PANEL DIVISORIO: en cristal laminado pulido y brillado con herrajes en aluminio para fijar a la superficie.</p> <p>LA IMAGEN ES UN REFERENTE.</p>			
CANT.	ITEM	VALOR	SUBTOTAL
4	1 PUESTO DE TRABAJO DE 1,20 x 0,65 Mts	\$ 532.176	\$ 2.128.704
2	PANEL DIVISOR FRONTAL 1,10 X 0,35 Mts	\$ 207.206	\$ 414.412
4	CAJONERA	\$ 462.184	\$ 1.848.736
		SUBTOTAL	\$ 4.391.852
		IVA	\$ 834.452
		TOTAL	\$ 5.226.304

Cotización silla Arcoeffecto

SILLA STHUL			
			
DESCRIPCIÓN			
Silla giratoria con espaldar inyectado en polipropileno, tapizado en malla nylon. Soporte lumbar fijo. Asiento tapizado en paño con espuma laminada o inyectada. Mecanismo basculante con una posición de bloqueo a 90°. Regulación de tensión mediante perilla. Neumático con elevación a gas. Base Nylon de 64 cm. Ruedas en goma 50mm. Brazos regulables en altura (8cm) inyectados en poliuretano.			
CANT.	ITEM	VALOR	SUBTOTAL
4	SILLA STHUL	\$ 497.798	\$ 1.991.192
		SUBTOTAL	\$ 1.991.192
		IVA	\$ 378.326
		TOTAL	\$ 2.369.518

Cotización Ducon



Bogotá, junio 26 de 2019

Cotización N°BD38738

Diseño: 41929

Señor

ANDRES LAROTA

ATRACTICA COLOMBIA

Ciudad

REF. MOBILIARIO

Atendiendo su amable solicitud con gusto presentamos cotización de las partes y elementos del sistema Modular Ducon SMD, tal como sigue:

Zona				Plano
ISLA 180°				V530-2
ISLA 180° (4 PUESTOS DE 1.50 X .60 C/U) SUPERFICIE ENCHAPADA EN FORMICA , SOPORTE SUMA EN ALUMINIO, CANALETA METÁLICA, BAJANTE, PANTALLA VLM COLOR ARCHIVADOR 2 X 1 METÁLICO CANT	UND	1	4,300,000	4,300,000
			Sub Total	4,300,000
Total Zona: ISLA 180°				4,300,000

Cotización Flaminio Angulo






Bogotá D.C. 21 de junio de 2018



CLIENTE: IGNP SAS
CIUDAD: Bogotá
CORREO: andreslarrota@ignpsas.com

COTIZACIÓN
N° 040-V

Nos permitimos cotizar el siguiente mobiliario:

CANT	DESCRIPCION	REF	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
1	ISLA DE TRABAJO DE 8 PUESTOS FABRICADA EN ESTRUCTURA METALICA CON PATAS Y CANALETA CENTRAL CON TERMINACION EN PINTURA ELECTROSTATICA, SUPERFICIE DE 1,20 X 60 FABRICADA EN TABLEX DE 25 MM ENCHAPADA E FORMICA COLOR A ELEGIR CON CANTO RIGIDO CON DIVISION EN PANTALLAS ACRILICAS DE 1 M X 30 CM DE ALTO CON CAJONERA 1 X 1 CON RODACHINAS FABRICADAS EN LAMINA COLL.ROLL CALIBRE 22 CON TERMINACION EN PINTURA ELECTROSTATICA.	ISLA DE TRABAJO 	\$ 8,500,000	\$ 8,500,000
1	ISLA DE TRABAJO DE 8 PUESTOS FABRICADA EN ESTRUCTURA METALICA CON PATAS Y CANALETA CENTRAL CON TERMINACION EN PINTURA ELECTROSTATICA, SUPERFICIE DE 1,20 X 60 FABRICADA EN TABLEX DE 25 MM ENCHAPADA E FORMICA COLOR A ELEGIR CON CANTO RIGIDO CON DIVISION EN PANTALLAS ACRILICAS DE 1 M X 30 CM DE ALTO SIN CAJONERA.	ISLA DE TRABAJO 	\$ 7,000,000	\$ 7,000,000
1	LOCKER DE 8 PUESTOS DE 2,10 M DE ALTO X 40 DE ANCHO X 40 CM DE FONDO CON UN ZOCALO DE 10 CM, CON TERMINACION EN FORMICA BLANCA CON CERRADURA INDIVIDUAL Y MANIJAS SATINADAS.	LOCKER 	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000
1	SILLA EJECUTIVA GIRATORIA, BRAZOS GRADUABLES EN ALTURA Y ÁNGULO, ASIENTO Y ESPALDA CON ESPUMA DE ALTA DENSIDAD MECANISMO SYNCRON 500 UP-DOWN PLATINA CON SISTEMA DE CREMALLERA PARA GRADUACION DE ESPALDA.	PENTA 	\$ 650,000	\$ 650,000
1	SILLA EJECUTIVA GIRATORIA, CON ESPUMA DE ALTA DENSIDAD EN ASIENTO Y ESPALDAR, MECANISMO SYNCRON 500 UP-DOWN, BRAZOS GRADUABLES EN ALTURA Y ÁNGULO, ESPALDAR CON SISTEMA DE CREMALLERA PARA GRADUACION EN ALTURA, BASE ARANA EN NYLON CON RODACHINAS PARA PISO DURO, TAPIZADO EN PAÑO O PRANNA COLOR A ELEGIR..	E-5 	\$ 650,000	\$ 650,000
NOTA: Estos precios no incluyen IVA				

CONDICIONES COMERCIALES:

Forma de Pago: 50 % ANTICIPO Y 50 % CONTRAENTREGA


Validez de la Oferta: 30 Días

Garantía: 24 meses por defectos de fábrica

Cordialmente.

German Gutierrez G.
 Cel. 3102229776
 Asesor Comercial.

Cotización Industrias Cruz



INDUSTRIAS CRUZ HERMANOS S.A.
NIT: 860051447-7
 Diseños funcionales para espacios vitales I
NO SOMOS GRANDES CONTRIBUYENTES
REGIMEN COMUN
 ACTIVIDAD IND. Y CIO. 3110 TARIFA 11.04 X 1000
 SOMOS RETENEDORES DE ICA
 www.industriascruz.com.co

PUNTOS DE VENTA
FABRICA Autopista Sur 75d 47 PBX. 7799400
RICAURTE Carrera 27 No. 11 - 65 PBX. 9608688
VILLAD Carrera 30 No. 36 - 26 Centro Tel.
 (57) 6 6 62 02 92 - 6 62 65 57 317 6 40 89 32
CALI AV. 6 A NORTE No. 25N - 28 STA. MONICA
 PBX. (57) 2 5 57 06 37



COTIZACION
800014643

FECHA

AÑO	MES	DIA
2019	6	22

SEÑOR(ES)

NOMBRE: IGNP SAS
NIT/C.C.: 830089565-3
DIRECCIÓN: CRA 34 1/A 12
TELÉFONO: 3012722989
CIUDAD:
E-MAIL:
CONTACTO:
FORMA DE PAGO: Contado

CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANT.	FOTO	VALOR UNIT.	DCTO. %	VR. CON DCTO.	VALOR TOTAL
11SL4PMK00-1005	ISLA 4 PTS MAKÁ GROMET, MAMPARA VID 3+3 BLANCO / ROVERE FIJMO SIN CAJONERA	1		\$2.394.737	0,0	\$2.394.737	\$2.394.737
11SL2PMT00-032	ISLA 2 PTS MINT 120X60 CM SUP 25 MM PED ABIERTO VERDE LISO / BLACO	1		\$498.229	0,0	\$498.229	\$498.229
5SILSL00-072	SILLA SEUL EJECUTIVA NEGRA REF. 3-744	1		\$211.521	0,0	\$211.521	\$211.521
5SILYC01-072	SILLA GIRATORIA YACARTA BASE NYLON BRAZO EN T NEGRO REF. 3-800	1		\$210.685	0,0	\$210.685	\$210.685
5SILHW00-178	SILLA HAWAI ESPAL GRAD AJUSTE LUMBAR 2D BZO GRAD.1 BLOQUEO BA/CROMO REF. 3-1618	1		\$254.644	0,0	\$254.644	\$254.644
11SL4PMK00-1005	ISLA 4 PTS MAKÁ GROMET, MAMPARA VID 3+3 BLANCO / ROVERE FIJMO CON CAJONERA	1		\$3.598.137	0,0	\$3.598.137	\$3.598.137

OBSERVACIONES: ANDRES LARROTA
 ANDLARD911@GMAIL.COM
 ANDRESLARROTA@IGNPSAS.COM

Condiciones Comerciales

Validez de la Oferta:
 Tiempo de Entrega:
 Transporte Incluido:
 Instalación Incluida:
 Garantía:

SUBTOTAL	\$	7.560.087,49
DESCUENTO	\$	0,00
VALOR ANTES IVA	\$	7.560.087,49
IVA	\$	1.436.416,62
TOTAL	\$	8.996.504,00

3169131245

VENDEDOR: Pto. C27 - Jairo Rodriguez Cel. 3106184549

Cuentas para consignar punto de venta RICAURTE:
 Banco de Occidente Cuenta Corriente: 292011095
 Bancolombia Cuenta de Ahorros : 22930010760

Continúa en la Pag. Siguiente...

7.167.953,49

Apéndice S: Cotización Divisiones P&P



Sistemas modulares y arquitectónicos

NIT: 9 526 868 -7

Bogotá D.C., Julio 19 de 2019

Señorita

ANDREA GRANDAS LOPEZ

Ciudad

REF .COTIZACIÓN No.108-2019

Atendiendo a su invitación nos permitimos presupuestar : **MOBILIARIO**

ÍTEM	DESCRIPCION	UNID	CAN	V.UNITARIO	VR/TOTAL
1	Suministro e Instalacione Isla de Trabajo: de 2.40x1.20, para cuatro (4) puestos con Superficies de 1.20x80 en madera de 30 mm enchapada en formica F8 (color por definir) con Tres (3) Costados Dobles tipo "n" con dilatacion de 70x1.20 en tubo cuadrado de 2", Viga Central con Canaleta para conexiones, terminacion en pintura eleltrostatica de 18 micras en polvo horneable (color por definir), Pantalla en Vidrio de 10 mm pulido y brillado, con pelicula de seguridad Frost.	UND	1.00	\$ 1,456,000	\$ 1,456,000
2	Suministro de Silla Tipo Ejecutiva Impiortada Malla Ref. LESU3744: Asiento y Espalдар tapizados en malla traslucida de alta resistencia, Brazo fijo cromados descansabrazo inyectados en polipropileno, Mecanismo basculante, un bloqueo y graduacion de altura en asiento, Ajuste en recuete de silla cuando no esta en posicion fija con perilla para ajuste en tension en el espalдар, graduacion en altura del asiento, Base araña cromada y rodachinas en nylon	UND	1.00	\$ 230,550	\$ 230,550
SUBTOTAL					\$ 1,686,550
IVA 19%					\$ 320,445
TOTAL					\$ 2,006,995

CONDICIONES COMERCIALES

TIEMPO DE ENTREGA 04 DIAS - PREVIA ORDEN DE COMPRA

FORMA DE PAGO : CONTRAENTREGA

VALIDEZ DE LA OFERTA

30 DIAS

Atentamente,

Arq. PEDRO PAEZ

Divisiones P & P - Calle 75 a No. 29 a - 02 - Tel. 6602101 - 2407907 - 5404249
Bogotá - Colombia - www.divisionespyp.com - divisionespyp@gmail.com

Apéndice U Balance Score Card



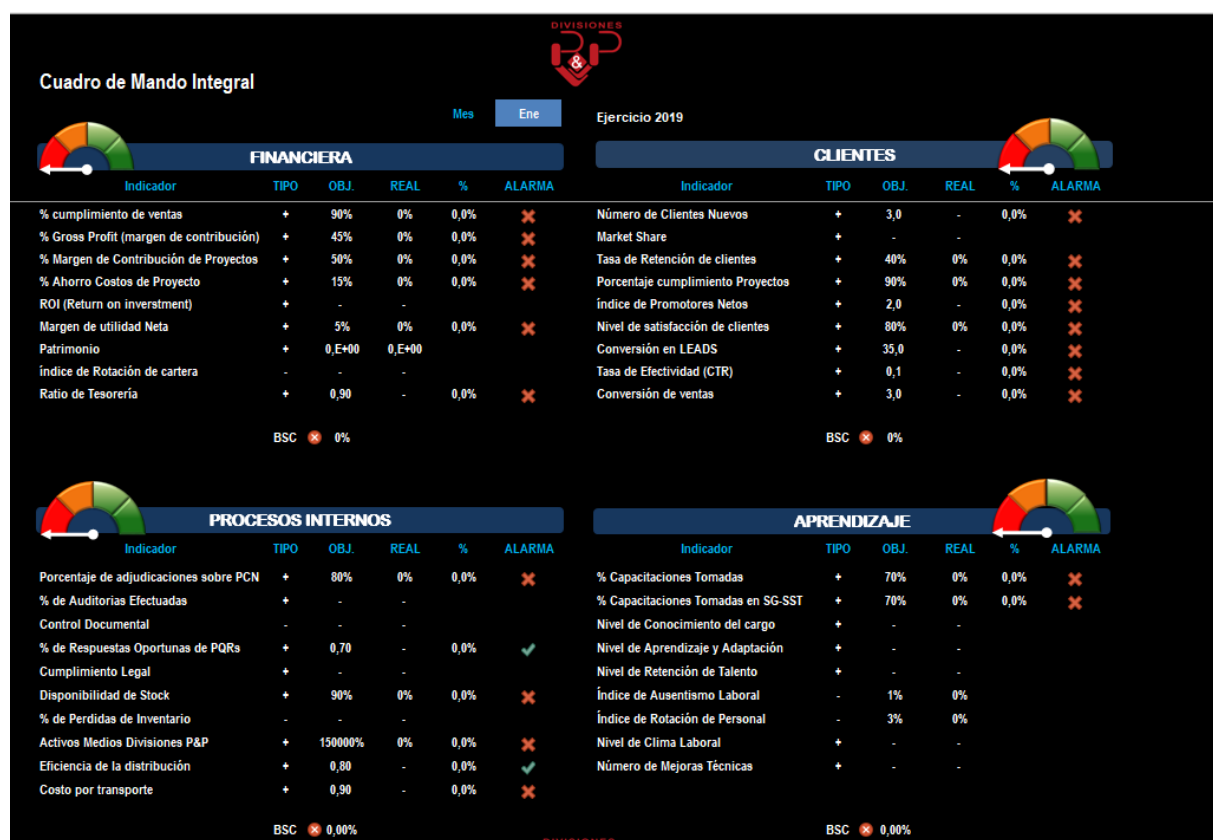
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TABLERO DE CONTROL GENERAL DIVISIONES P&P

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	RANGO - CRITERIO	Responsable	Frecuencia medición	Iniciativas Estratégicas
FINANCIERO	Aumentar ingresos	% de cumplimiento de ventas	90% Óptimo	Gerente Comercial	Mensual	Plan de incentivos para comerciales, generación de descuentos y promociones que incentiven las ventas.
			75% Tolerable			
			50% Deficiente			
FINANCIERO	Aumentar Utilidades	Margen de Contribución (GROSS PROFIT)	45% Óptimo	Gerencia General	Mensual	Reducción de Costos, mejorar los procesos de negociación y optimización de costos
			35% Tolerable			
			35% Deficiente			
FINANCIERO	Aumentar Ingresos	Margen de Contribución de Proyectos	50% Óptimo	Gerencia de Proyectos	Con Cada Proyecto	Reducción de Costos, mejorar los procesos de negociación y optimización de costos
			40% Tolerable			
			40% Deficiente			
FINANCIERO	Reducción de Costos	% Ahorro Costos de Proyecto	15% Óptimo	Gerencia de Proyectos	Con Cada Proyecto	Optimizar los costos, tiempos de entrega, organización de los proyectos y cronograma de actividades con programación eficiente
			8% Tolerable			
			8% Deficiente			
FINANCIERO	Aumentar Utilidades	ROI	3% Óptimo	Gerencia General	Trimestral	Reducir Gastos Administrativos, lograr una mayor rotación de cartera, mejorar los márgenes de contribución de cada negocio y lograr una mayor rotación de inventario.
			1% Tolerable			
			1% Deficiente			
FINANCIERO	Aumentar Utilidades	Margen de Utilidad Neta	5% Óptimo	Gerencia General	Mensual	Reducir Gastos Administrativos, lograr una mayor rotación de cartera, aumentar las ventas y mejorar los márgenes de contribución de cada negocio por medio de estructura de precios segmentada
			2% Tolerable			
			2% Deficiente			
FINANCIERO	Mejorar Liquidez	Índice de Rotación de Cartera	30 Óptimo	Gerente Comercial	Bimensual	Crear incentivos a los comerciales para el cobro oportuno de cartera, mayor control de la cartera morosa y manejo eficiente de las cuentas de tesorería.
			60 Tolerable			
			60 Deficiente			
FINANCIERO	Mejorar Liquidez	Ratio de Tesorería	0,9 Óptimo	Gerencia General	Mensual	Crear incentivos a los comerciales para el cobro oportuno de cartera, mayor control de la cartera morosa y manejo eficiente de las cuentas de tesorería.
			0,65 Tolerable			
			0,65 Deficiente			
APRENDIZAJE	Aumentar curva de aprendizaje	Evaluación de Desempeño- Aprendizaje y Adaptación	4 Óptimo	Director administrativo	Semestral	Hacer énfasis en la necesidad de mejorar las capacidades para cada cargo, logrando mayor idoneidad del personal en cada cargo. A su vez se requiere incentivar con el programa de incentivo de RRHH el reconocimiento a quienes realizan una buena labor
			3 Tolerable			
			3 Deficiente			
APRENDIZAJE	Estabilidad y Crecimiento	Retención de Talento	90% Óptimo	Director administrativo	Semestral	Hacer énfasis y esfuerzo por ocupar las vacantes de Divisiones P&P tan pronto como sea posible. Hacer programas de capacitación y programas de entrenamiento y seguimiento a los procedimientos generales de Divisiones P&P para evitar despedir personal y lograr una mayor retención del talento
			80% Tolerable			
			80% Deficiente			
APRENDIZAJE	Mejor administración de personal	Ausentismo Laboral	1% Óptimo	Director administrativo	Mensual	Socializar en la necesidad de reponer el tiempo de ausentismo, ya que una mayor cantidad de permisos no remunerados afecta la productividad y perjudica el indicador
			3% Tolerable			
			3% Deficiente			
APRENDIZAJE	Mejor administración de personal	Rotación de Personal	3% Óptimo	Director administrativo	Mensual	Socializar en la necesidad de reponer el tiempo de ausentismo, ya que una mayor cantidad de permisos no remunerados afecta la productividad y perjudica el indicador
			7% Tolerable			
			7% Deficiente			
APRENDIZAJE	Mejorar el Bienestar y Clima Organizacional	Clima Laboral: Evaluación de desempeño	8 Óptimo	Director administrativo	Semestral	Realizar evaluaciones de desempeño en doble vía, tanto para colaboradores en posiciones operativas como gerenciales.
			7 Tolerable			
			7 Deficiente			
APRENDIZAJE	Aumentar Curva de Aprendizaje	# de Mejoras Técnicas	3 Óptimo	Gerencia General/TODOS	Semestral	Con Base en los procesos de mejora la idea es que haya al menos una mejora técnica a alguno de nuestros formatos, procesos o programas. P.E. Mejoras al Inventario, Nuevos formatos, Ajustes y optimización al CRM
			1 Tolerable			
			1 Deficiente			
DISTRIBUCIÓN	Medir el tiempo del transporte	Ciclo de tiempo del transporte	80% Óptimo	Gerencia de Proyectos	Mensual	Llevar un control de cronograma y tiempos de rutas y transporte. Optimización de tiempos de despacho.
			70% Tolerable			
			70% Deficiente			
DISTRIBUCIÓN	Costos por kilómetros	Costos de transporte	90% Óptimo	Gerencia de Proyectos	Mensual	Llevar un control de gastos de gasolina, mantenimiento de camiones, depreciación de vehículos etc.
			70% Tolerable			
			70% Deficiente			

CLIENTES	Atraer nuevos clientes	# Clientes nuevos	3	Óptimo	Gerente Comercial	Mensual	Email Marketing, desarrollo de canales de distribución, activación de sala de venta, estrategias digitales, participación en ferias y eventos.
			2	Tolerable			
			2	Deficiente			
CLIENTES	Aumentar posicionamiento	Market Share	5%	Óptimo	Gerente Comercial	Anual	Concentrar los esfuerzos comerciales en las líneas de segmentos relevantes para Divisiones P&P.
			2%	Tolerable			
			2%	Deficiente			
CLIENTES	Fidelizar Clientes	Tasa de Retención de clientes	50%	Óptimo	Gerente Comercial	Mensual	Optimizar servicio al cliente, servicio postventa, ventas cruzadas, promociones para clientes antiguos, seguimiento base de datos de clientes actuales.
			40%	Tolerable			
			40%	Deficiente			
CLIENTES	Reducir tiempos de Respuesta	Porcentaje de Cumplimiento de Proyectos	90%	Óptimo	Gerencia de Proyectos	Con Cada Proyecto	Gestionar y planificar bien los tiempos de proyecto. Optimizar las rutas de distribución, planeación de producción en sinergia con el área de proyectos.
			80%	Tolerable			
			80%	Deficiente			
CLIENTES	Satisfacción de clientes	Índice de Promotores Netos	2	Óptimo	Gerente Comercial	Mensual	Optimizar Servicio al cliente / hacer seguimiento, encuestas de satisfacción de clientes.
			1	Tolerable			
			1	Deficiente			
CLIENTES	Mejorar el Servicio	Índice nivel de satisfacción de clientes	80%	Óptimo	Gerente Comercial	Mensual	Generar cercanía con el cliente para obtener de primera mano información para optimizar el servicio al cliente.
			70%	Tolerable			
			70%	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Desarrollo estrategias comerciales	Porcentaje de cierre de ventas en pesos	80%	Óptimo	Gerente Comercial	Mensual	Seguimiento individual a las negociaciones comerciales con distribuidores en licitaciones.
			60%	Tolerable			
			60%	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Generar auditorías internas	% De Auditorías Efectuadas	100%	Óptimo	Director administrativo	Anual	Realizar seguimiento a la gestión de cada proceso de calidad.
			60%	Tolerable			
			60%	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Aumentar la eficiencia en los procesos	Control Documental (No. De formatos y/o documentos obsoletos sin controlar)	3	Óptimo	Director administrativo	Semestral	Realizar seguimiento a la documentación obsoleta (+5 años) o si no se utiliza apropiadamente, o existe un documento mejor que se pueda implementar.
			5	Tolerable			
			5	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Sistema de Gestión de Calidad	% Respuesta Oportuna de PQR's	70%	Óptimo	Director administrativo	Mensual	Realizar seguimiento a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias. Generación de tickets a través del CRM. Atención máxima de 3 días por solicitud.
			50%	Tolerable			
			50%	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Sistema de Gestión de Calidad	Cumplimiento Legal	80%	Óptimo	Director administrativo	Anual	Seguimiento a la normatividad vigente y revisión a su aplicabilidad en el sistema
			70%	Tolerable			
			70%	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Aumentar la eficiencia en los procesos	Disponibilidad de Stock	90%	Óptimo	Gerencia de Proyectos	Mensual	Se medirá por la relación de unidades SKU de inventario. Se sacará la proporción de SKU faltante vs total SKU. Se procurará mantener un pequeño abastecimiento del almacén
			80%	Tolerable			
			80%	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Tecnificar procesos del área	% De Pérdidas de inventario	1%	Óptimo	Gerencia de Proyectos	Semestral	Hacer seguimiento, inspección y actualización del inventario. Procurar seguir el procedimiento al 100% según procesos internos para salida de equipo y herramientas
			3%	Tolerable			
			3%	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Aumentar activos y capacidad instalada	Activos Medios de Divisiones P&P	\$ 1.500.000.000	Óptimo	Gerencia General	Trimestral	Hacer seguimiento a los activos e inventario de la empresa. Procurar rotación de inventario contable para hacer líquido el inventario actual de la empresa.
			\$ 1.200.000.000	Tolerable			
			\$ 1.200.000.000	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Desarrollo Estrategias de Marketing	Conversiones LEADS	35	Óptimo	Gerencia General	Mensual	Optimizar Campañas de Marketing Digital, promociones, eventos y activaciones en salas de venta.
			20	Tolerable			
			20	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Desarrollo Estrategias de Marketing	Tasa de Efectividad (CTR)	10%	Óptimo	Gerencia General	Mensual	Optimizar Campañas de Marketing Digital, promociones, eventos y activaciones en salas de venta.
			5%	Tolerable			
			5%	Deficiente			
PROCESOS INTERNOS	Desarrollo Estrategias de Marketing	Conversiones Venta	3	Óptimo	Gerencia General	Mensual	Optimizar Campañas de Marketing Digital, promociones, eventos y activaciones en salas de venta.
			1	Tolerable			
			1	Deficiente			
APRENDIZAJE	Capacitación y formación técnica	% de Capacitaciones tomadas	70%	Óptimo	Director administrativo	Mensual	Planificar capacitaciones por hora, e incentivar a cada colaborador desarrollar las capacitaciones planeadas.
			50%	Tolerable			
			50%	Deficiente			
APRENDIZAJE	Capacitación y formación técnica	% de Capacitaciones en Seguridad y Salud en el trabajo Tomadas	70%	Óptimo	Personal externo	Mensual	Planificar capacitaciones de seguridad y la implementación del programa de capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo
			50%	Tolerable			
			50%	Deficiente			
APRENDIZAJE	Aumentar curva de aprendizaje	Evaluación de Desempeño- Conocimiento del Cargo	4	Óptimo	Director administrativo	Semestral	Hacer énfasis en la necesidad de mejorar las capacidades para cada cargo, logrando mayor idoneidad del personal en cada cargo. A su vez se requiere incentivar con el programa de incentivo de RRHH el reconocimiento a quienes realizan una buena labor.
			3	Tolerable			
			3	Deficiente			

Apéndice V Tablero de control



Apéndice V Tablero de control anual KPI comerciales

PLAN DE TRABAJO ANUAL 2020																	
ASESOR DE VENTAS	indicador de gestión (KPI)	objetivo mes junio /19	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4			TOTAL AÑO		
			Objetivo Q1	Real Q1	% Cumpl Trimestre	Objetivo Q2	Real Q2	% Cumpl Trimestre	Objetivo Q3	Real Q3	% Cumpl Trimestre	Objetivo Q4	Real Q4	% Cumpl Trimestre	Objetivo Año Acum	Realizado Año Acum	% Cumpl Año Acum
ZONA 1	apertura mercado y visitas a clientes (posibles clientes y cuentas)	200	40	34	85%	40	28	70%	40	32	80%	40	20	50%	160	114	57%
	conversión de cuentas (cuentas contacto efectiva para generación de cotizaciones y demos) generación	20	20	5	25%	30	10	33%	20	4	20%	10	2	20%	80	21	105%
	conversión de oportunidades (oportunidades reales de cierre) Cuentas	2	8	1	13%	6	1	17%	8	1	13%	8	1	13%	30	4	200%
	cotizaciones cerradas, venta de	1	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	1	0	0%	1	0	0%	2	0	0%
ZONA 2 BOGOTA SUR	apertura mercado y visitas a clientes (posibles clientes y cuentas)	400	35	35	100%	30	29	97%	47	48	102%	30	35	117%	142	147	37%
	conversión de cuentas (cuentas contacto efectiva para generación de cotizaciones y demos) generación	40	20	10	50%	10	10	100%	20	15	75%	20	10	50%	70	45	113%
	conversión de oportunidades (oportunidades reales de cierre) Cuentas	4	5	1	20%	5	2	40%	8	1	13%	8	1	13%	26	5	125%
	cotizaciones cerradas, venta de	2	0	0	#DIV/0!	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	3	0	0%
	apertura mercado y visitas a clientes (posibles clientes y cuentas)	600	40	40	100%	40	32	80%	40	33	83%	40	28	70%	160	133	22%
ZONA 3 BOGOTA NORTE	conversión de cuentas (cuentas contacto efectiva para generación de cotizaciones y demos) generación	60	20	4	20%	30	1	3%	20	3	15%	10	3	30%	80	11	18%
	conversión de oportunidades (oportunidades reales de cierre) Cuentas	6	8	1	13%	6	0	0%	8	0	0%	8	0	0%	30	1	17%
	cotizaciones cerradas, venta de	3	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	1	0	0%	1	0	0%	2	0	0%
ZONA 4 ANTIOQUIA	apertura mercado y visitas a clientes (posibles clientes y cuentas)	600	35	40	114%	42	43	102%	41	40	98%	42	40	95%	160	163	27%
	conversión de cuentas (cuentas contacto efectiva para generación de cotizaciones y demos) generación	60	20	5	25%	20	7	35%	20	5	25%	20	2	10%	80	19	32%
	conversión de oportunidades (oportunidades reales de cierre) Cuentas	6	7	2	29%	7	5	71%	8	3	38%	8	0	0%	30	10	167%
	cotizaciones cerradas, venta de	3	0	0	#DIV/0!	1	0	0%	1	0	0%	2	1	50%	4	1	33%
ZONA 5 VALLE DEL CAUCA	apertura mercado y visitas a clientes (posibles clientes y cuentas)	400	40	38	95%	55	50	91%	55	40	73%	10	25	250%	160	153	38%
	conversión de cuentas (cuentas contacto efectiva para generación de cotizaciones y demos) generación	40	25	5	20%	28	6	21%	25	5	20%	2	2	100%	80	18	45%
	conversión de oportunidades (oportunidades reales de cierre) Cuentas	4	8	1	13%	8	2	25%	8	1	13%	1	2	200%	25	6	150%
	cotizaciones cerradas, venta de	2	0	0	#DIV/0!	2	1	50%	1	0	0%	1	2	200%	4	3	150%

ZONA 6 EJE CAFETERO	apertura mercado y visitas a clientes (posibles clientes y cuentas)	200	32	28	88%	43	38	88%	43	40	93%	42	34	81%	160	140	70%
	conversión de cuentas (cuentas contacto efectivo para generación de cotizaciones y demos) generación	20	20	9	45%	30	10	33%	20	12	60%	10	8	80%	80	39	195%
	conversión de oportunidades (oportunidades reales de cierre) equipos	2	8	1	13%	6	1	17%	8	1	13%	8	1	13%	30	4	200%
	cotizaciones cerradas, venta de	1	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	1	0	0%	1	0	0%	2	0	0%
ZONA 7 NORTE	apertura mercado y visitas a clientes (posibles clientes y cuentas)	400	40	28	70%	40	40	100%	40	40	100%	40	38	95%	160	146	37%
	conversión de cuentas (cuentas contacto efectivo para generación de cotizaciones y demos) generación	40	20	8	40%	30	16	53%	20	17	85%	10	8	80%	80	49	123%
	conversión de oportunidades (oportunidades reales de cierre) equipos	4	8	1	13%	6	1	17%	8	1	13%	8	1	13%	30	4	100%
	cotizaciones cerradas, venta de	2	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	1	0	0%	1	0	0%	2	0	0%
ZONA 8 SANTANDERES	apertura mercado y visitas a clientes (posibles clientes y cuentas)	200	40	28	70%	40	40	100%	40	40	100%	40	38	95%	160	146	73%
	conversión de cuentas (cuentas contacto efectivo para generación de cotizaciones y demos) generación	20	20	8	40%	30	16	53%	20	17	85%	10	8	80%	80	49	245%
	conversión de oportunidades (oportunidades reales de cierre) equipos	2	8	1	13%	6	1	17%	8	1	13%	8	1	13%	30	4	200%
	cotizaciones cerradas, venta de	1	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	1	0	0%	1	0	0%	2	0	0%

PLAN DE TRABAJO AÑO 2020																	
ASESOR DE VENTAS	indicador de gestión (KPI)	objetivo mes junio /19	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4			TOTAL AÑO		
			Objetivo /1	Real Q1	% Cumpl Trimestre	Objetivo /2	Real Q2	% Cumpl Trimestre	Objetivo /3	Real Q3	% Cumpl Trimestre	Objetivo /4	Real Q4	% Cumpl Trimestre	Objetivo Año Acum	Realizado Año Acum	% Cumpl Año Acum
ACUMULADO MAYO EQUIPO VENTAS DISTRIBUIDORES COLOMBIA	apertura mercado y visitas a clientes (posibles clientes y cuentas)	3000	302	271	90%	330	300	91%	346	313	90%	284	258	91%	1262	1142	38%
	conversion de cuentas (cuentas contacto efectivo para generación de cotizaciones y demos) generación de comunidad	300	145	46	32%	178	60	34%	145	61	42%	82	35	43%	630	251	84%
	conversión de oportunidades (oportunidades reales de cierre)	30	52	8	15%	44	12	27%	56	8	14%	49	6	12%	231	38	127%
	objetivo equipos instalados mes	15	0	0	#DIV/0!	4	1	25%	7	0	0%	8	3	38%	21	4	27%

Apéndice X Plan de marketing, cronograma y presupuesto ge

[illegible]